



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému zamestnaneckých benefítov vo vybranej spoločnosti

Analysis of Employees' Benefit System in a Selected Company

Študent: Bc. Romana Špániková

Vedúci diplomovej práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Romana Špáníková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti**  
**Analysis of Employees' Benefit System in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska zaměstnaneckých benefitů
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza současného systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRŮHA, Dominik et al. *Abeceda personalisty*. 7., rozš. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.  
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.  
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. SOET, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



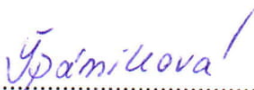
---

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
*proděkanka pro studium*  
*na základě pověření k jednání č.j.*  
*VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019*

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 27. 04. 2020

  
.....  
Bc. Romana Špániková

## **Pod'akovanie**

Týmto by som sa chcela poďakovať Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za odborné vedenie mojej diplomovej práce, za cenné rady a pripomienky. Ďalej taktiež personálnej riaditeľke spoločnosti XYZ, a. s. za ústretovú spoluprácu a všetky poskytnuté informácie k vypracovaniu záverečnej práce. Zároveň ďakujem zamestnancom organizácie za ochotu a spoluprácu pri dotazníkovom prieskume.

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretické východiská zamestnaneckých benefitov .....	8
2.1	Poňatie a význam personalistiky .....	8
2.1.1	Vývojové fázy personalistiky .....	9
2.2	Personálne činnosti .....	11
2.3	Zabezpečenie riadenia ľudských zdrojov v organizáciách .....	13
2.3.1	Manažéri (vedúci pracovníci).....	14
2.3.2	Personalisti a personálny útvar.....	14
2.3.3	Poskytovatelia personálnych služieb.....	15
2.4	Systém odmeňovania .....	16
2.4.1	Stratégia odmeňovania .....	17
2.4.2	Politika odmeňovania .....	18
2.4.3	Úloha vedúcich zamestnancov a personálneho útvaru.....	19
2.5	Celková odmena .....	19
2.6	Zamestnanecké benefity .....	22
2.6.1	Stratégia a politika zamestnaneckých benefitov .....	24
2.7	Členenie zamestnaneckých benefitov .....	25
2.7.1	Cafeteria systém .....	27
2.8	Financovanie a daňový režim zamestnaneckých výhod.....	29
2.9	Jednotlivé zamestnanecké benefity .....	30

2.9.1	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	31
2.9.2	Starostlivosť o zdravie.....	32
2.9.3	Poistenie a iné finančné benefity.....	33
2.9.4	Rekreácia, šport a kultúra .....	34
2.9.5	Stravovanie pracovníkov .....	35
2.9.6	Doprava pracovníkov do a zo zamestnania.....	36
2.9.7	Benefity ku zlad'ovaniu profesijného a rodinného života .....	37
2.9.8	Poskytnutie prechodného ubytovania zamestnancom.....	38
2.9.9	Využívanie osobného automobilu zamestnávateľa k súkromným účelom.....	38
2.9.10	Predaj výrobkov a služieb .....	39
2.9.11	Odstupné a dovolenka .....	39
2.9.12	Odmeny a dary .....	40
2.9.13	Občerstvenie a nealkoholické nápoje na pracovisku.....	40
2.9.14	Pôžičky poskytnuté pracovníkom .....	41
2.10	Sociologický výskum.....	41
2.10.1	Dotazník .....	42
3	Charakteristika vybranej spoločnosti .....	43
3.1	Predstavenie spoločnosti XYZ, a. s. ....	43
3.2	Vízia spoločnosti .....	44
3.2.1	Charta etiky a etický kódex .....	44



3.3	Akosť, ekológia a bezpečnosť .....	46
3.4	Výskum a vývoj.....	46
3.5	Spoločenská zodpovednosť .....	47
3.6	Organizačná štruktúra spoločnosti.....	48
3.6.1	Štruktúra zamestnancov .....	48
4	Analýza súčasného systému zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti.....	50
4.1	Súčasný systém zamestnaneckých benefitov spoločnosti XYZ, a. s.....	50
4.2	Jednotlivé zamestnanecké benefity spoločnosti XYZ, a. s.....	52
4.3	Analýza dotazníkového prieskumu .....	58
4.3.1	Zhrnutie výsledkov.....	73
5	Návrhy a odporúčania .....	76
6	Záver .....	81
	Zoznam použitej literatúry .....	83
	Zoznam skratiek.....	86
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

# 1 Úvod

V súčasnej dobe nemajú ľudia potrebu zostať pracovať celý život v jednej organizácii. Existuje mnoho konkurentov, a pokiaľ chce daná spoločnosť uspieť v konkurenčnom boji, musí v niečom napredovať. Ľudia hľadajú takého zamestnávateľa, u ktorého sa budú cítiť najlepšie. A častokrát ich výber ovplyvnia aj ponúkané zamestnanecké benefity.

Zamestnanecké benefity sa stali súčasťou odmeňovania každej organizácie. Ľudia nepracujú len kvôli mzde či platu, ale významnú úlohu v ich motivácii hrajú aj zamestnanecké výhody. Len dobre nastavený systém zamestnaneckých výhod dokáže udržať kvalifikovaných pracovníkov, ktorých každá spoločnosť potrebuje, aby bola úspešná. Preto by mala, okrem iného, sledovať aj najnovšie trendy v poskytovaní týchto benefitov. Nie je pravidlom, že to, čo motivovalo ľudí pred niekoľkými rokmi, ich bude motivovať aj teraz. Menia sa ich hodnoty, názory aj postoje. V minulosti mohli pracovníkov motivovať rôzne finančné benefity, no v dnešnej rýchlej dobe už skôr uprednostňujú tráviť viac času so svojou rodinou a blízkymi.

Cieľom tejto diplomovej práce je uskutočnenie analýzy súčasného systému zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti XYZ, a. s., a na základe teoretických poznatkov a výsledkov dotazníkového prieskumu navrhnúť možné riešenia a zmeny, ktoré môžu organizácii pomôcť k vylepšeniu doterajšieho systému zamestnaneckých výhod.

Diplomová práca bude zložená z dvoch základných častí - z teoretickej a praktickej. V teoretickej časti diplomovej práce bude v prvom rade vymedzený pojem personalistika a jej jednotlivé vývojové etapy, popíšu sa personálne činnosti a rola manažérov, personalistov, personálneho útvaru a poskytovateľov personálnych služieb v oblasti zabezpečenia riadenia ľudských zdrojov. Ďalej bude rozobraný systém odmeňovania vrátane jeho jednotlivých zložiek – stratégie a politiky odmeňovania. V rámci odmeňovania sa popíšu úlohy vedúcich zamestnancov (manažérov) a personálneho útvaru. V tejto časti diplomovej práce sa taktiež vymedzí pojem celková odmena a jej zložky. Neoddeliteľnou súčasťou teoretickej časti je definícia pojmu zamestnanecké benefity a stanovenie ich cieľov, úskalí, stratégie a politiky. Okrem toho sa rozčlenia jednotlivé zamestnanecké výhody a určí sa ich financovanie a daňový režim. Koniec teoretickej časti bude zameraný na sociologický výskum, ktorého súčasťou je, okrem iného, aj dotazník. Všetky poznatky budú čerpané zo zákonov, z knižných a elektronických zdrojov.

Praktická časť diplomovej práce sa bude skladať z troch základných kapitol. Jedna z nich bude zameraná na charakteristiku vybranej organizácie. Súčasťou tejto kapitoly bude predstavenie akciovej spoločnosti, jej vízie, charty etiky a etického kódexu. Organizácia kladie veľký dôraz na akosť, ekológiu, bezpečnosť, výskum, vývoj a spoločenskú zodpovednosť. Preto sa bude táto kapitola venovať aj spomenutým hľadiskám. V závere sa popíše organizačná štruktúra a štruktúra zamestnancov. Všetky informácie v tejto kapitole budú čerpané z webovej stránky a interných materiálov organizácie XYZ, a. s..

V druhej kapitole praktickej časti bude opísaný súčasný systém zamestnaneckých výhod. Vypíšu sa jednotlivé benefity a určia sa podmienky ich využitia. Súčasťou tejto kapitoly bude aj dotazníkový prieskum, ktorý bude rozoslaný medzi niekoľkých náhodných zamestnancov. Pracovníci budú mať príležitosť vyjadriť sa k súčasnému systému a navrhnúť možné zmeny. Výsledky dotazníkov budú graficky a písomne vyhodnotené. Informácie o súčasnom systéme zamestnaneckých benefitov budú získané z webových stránok organizácie a na základe konzultácií s personálnou riaditeľkou.

Posledná kapitola bude tvorená návrhmi a odporúčaniami, ktoré môžu organizácií pomôcť k vylepšeniu a zdokonaleniu súčasného systému zamestnaneckých výhod. Návrhy budú tvorené na základe teoretických poznatkov a výsledkov dotazníkového prieskumu.

## **2 Teoretické východiská zamestnaneckých benefitov**

V tejto kapitole sa vymedzí pojem personalistika a vysvetlia sa jej jednotlivé vývojové etapy, taktiež budú popísané personálne činnosti a určí sa, kto tieto činnosti zabezpečuje. Ďalšia časť tejto kapitoly sa bude týkať systému odmeňovania a úloh vedúcich zamestnancov a personálneho útvaru v odmeňovaní. Vysvetlí sa celková odmena a jej jednotlivé zložky. Ďalej bude objasnené, čo sú zamestnanecké benefity a cafeteria systém. Zároveň bude popísané to najdôležitejšie – jednotlivé zamestnanecké výhody, ich financovanie a daňový režim. Koniec kapitoly bude zameraný na sociologický výskum, ktorého súčasťou je aj dotazník.

### **2.1 Poňatie a význam personalistiky**

Správne fungovanie ktorejkoľvek organizácie spočíva v neustálom zhromažďovaní, prepojení a využívaní materiálnych zdrojov (stroje a iné zariadenia, materiál a energie), finančných zdrojov, ľudských zdrojov a informačných zdrojov.

Finančné a materiálne zdroje sú považované za neživé zdroje, ktoré uvedú do pohybu jedine ľudské zdroje. Avšak aj ľudské zdroje potrebujú akúsi pohonnú hmotu, za ktorú sa považujú informačné zdroje v podobe znalostí a zručností vybudovaných na schopnostiach ľudí. (Koubek, 2015)

Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje, predstavujú pre spoločnosť ten najcennejší, najdôležitejší avšak aj najnákladnejší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácie. Každá organizácia potrebuje dostatočné množstvo schopných a motivovaných ľudí, pretože schopnosti a motivácia pracovníkov ovplyvňujú ich výkon, ktorý následne určuje výkon celej spoločnosti. (Šikýř, 2012)

Pod pojmom personalistika (prípadne personálna práca) si je možné podľa Koubek (2007) predstaviť oblasť riadenia organizácie, ktorá sa týka riadenia a vedenia ľudí. Personálna práca je považovaná za najdôležitejšiu a najhlavnejšiu oblasť riadenia organizácie, pretože v ktorýchkoľvek iných oblastiach riadenia organizácie (napr. v oblasti výroby, predaja alebo logistiky) nejde ani tak o riadenie tejto oblasti ako o riadenie ľudí, ktorí túto oblasť zaisťujú a prispievajú k plneniu jej úloh.

### 2.1.1 Vývojové fázy personalistiky

Personálna práca sa začala vyvíjať približne od začiatku 20. storočia a prešla si odvtedy niekoľkými vývojovými fázami, medzi ktoré patrí:

- personálna administratíva (správa);
- personálne riadenie;
- riadenie ľudských zdrojov. (Šikýř, 2012)

Obrázok 2.1 Vývojové fázy personálnej práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9., s. 32

Koubek (2007) uvádza, že **personálna administratíva (správa)** predstavuje historicky prvé poňatie personalistiky, ktoré prisudzovalo personálnej práci výhradne pasívnu a podpornú rolu. Personalistika bola chápaná ako služba, ktorá zaisťuje administratívne činnosti spojené so zamestnávaním ľudí, obstarávaním, aktualizáciou a uchovávaním dokumentov a informácií, ktoré sa týkali zamestnancov a ich činnosti.

Ďalšiu koncepciu personalistiky predstavuje **personálne riadenie**, ktoré sa začalo objavovať pred druhou svetovou vojnou v podnikoch zameraných na expanziu, na ovládnutie čo najväčšej časti trhu a elimináciu konkurencie. Tieto ciele mohli dosiahnuť len organizácie so starostlivo vybraným, organizovaným a motivovaným pracovným kolektívom. V tomto dôsledku sa začala presadzovať aktívna rola personalistiky – vytvorili sa personálne útvary, v ktorých sa formulovala personálna politika spoločnosti a rozvíjali sa metódy personálnej práce.

Najnovšou koncepciou personálnej práce je **riadenie ľudských zdrojov**, ktoré sa stalo jadrom riadenia spoločnosti a zároveň najdôležitejšou zložkou a úlohou všetkých manažérov. V danej koncepcii je človek považovaný za najdôležitejší výrobný vstup a hnací motor činností organizácie.

Podľa autorov Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) je riadenie ľudských zdrojov špecifické a odlišné od personálneho riadenia nasledujúcimi charakteristikami:

- strategický prístup k personalistike a personálnym činnostiam – berú sa v úvahu dlhodobé dôsledky všetkých rozhodnutí v oblasti riadenia ľudských zdrojov;
- zameranie na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácie – záujem o populačný vývoj, trh práce, hodnotovú orientáciu ľudí, sociálny rozvoj ľudí, vonkajšie ekonomické podmienky, legislatívu a iné;
- dvojité zodpovednosť – za riadenie ľudí v organizácii sú zodpovední personalisti a všetci manažéri, ktorí musia spolupracovať pri vykonávaní všetkých personálnych činností;
- úzke prepojenie personálnej práce so stratégiami a plánmi organizácie – ľudské zdroje sú považované za najdôležitejšie zdroje a ich riadenie je kľúčovou oblasťou strategického riadenia organizácie;
- riadenie ľudských zdrojov sa považuje za najdôležitejšiu oblasť riadenia organizácie a kľúčovú manažérsku rolu;
- vedúci personálneho útvaru (personálny manažér alebo riaditeľ) je členom najvyššieho vedenia celej organizácie;
- je kladený mimoriadny dôraz na rozvoj ľudských zdrojov – organizácia je tak flexibilnejšia a pripravená na potenciálne zmeny;
- zameranie na kvalitu pracovného života a spokojnosť pracovníkov – personálny a sociálny rozvoj;
- orientácia na spolupatričnosť zamestnancov s organizáciou;
- vytváranie žiaducej organizačnej kultúry a zdravých zamestnaneckých vzťahov;
- budovanie dobrej povesti organizácie ako zamestnávateľa.

Horváthová a Čopíková (2017) tvrdia, že osvedčené postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov napomáhajú organizácii prilákať a udržať kvalitných zamestnancov, prostredníctvom ktorých môže využívať aj tie najlepšie a najmodernejšie technológie. Pri plánovaní ľudských zdrojov je dôležité si uvedomiť, ktorých zamestnancov bude organizácia potrebovať krátkodobo alebo v strednodobom či dlhodobom horizonte. Dôležitosť riadenia ľudských zdrojov sa zvyšuje aj v dôsledku permanentnej zmeny prostredia a inovácií, ktorým sa musí organizácia neustále prispôbovať.

Riadenie ľudských zdrojov kladie dôraz na motiváciu zamestnancov tým, že im organizácia poskytuje rôzne finančné aj nefinančné odmeny. Taktiež sa kladie dôraz na správnu organizačnú klímu, vďaka ktorej pracovníci maximálnym spôsobom prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. Efektívne riadenie ľudských zdrojov podporuje tímovú prácu a dobré vzťahy v organizácii, poskytuje príležitosť ku kariérnemu a osobnému rastu zamestnancov a povzbudzuje ľudí, aby pracovali s rozvahou a odhodlaním.

## 2.2 Personálne činnosti

Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť personalistiky (personálnej práce). Medzi tieto činnosti Koubek (2007) zaradzuje:

- **Vytváranie a analýza pracovných miest** – definovanie pracovných úloh, právomocí a zodpovedností, zoskupovanie pracovných úloh do pracovných miest (základných organizačných jednotiek), zaobstaranie popisu pracovných miest, ich špecifikácia a aktualizácia týchto dokumentov.
- **Personálne plánovanie (plánovanie zamestnancov)** – plánovanie potreby pracovníkov v danej organizácii, pokrytia pracovníkov, personálneho rozvoja zamestnancov a personálnych činností.
- **Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov** – príprava a následné zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba požadovaných dokumentov od uchádzačov o dané zamestnanie, zhromažďovanie a skúmanie materiálov o uchádzačoch, organizácia výberu (testov a pohovorov), rozhodovanie o výbere najvhodnejšieho uchádzača, zaradenie prijatého pracovníka do personálnej evidencie, orientácia, adaptácia nového pracovníka a jeho uvedenie na pracovisko.
- **Hodnotenie zamestnancov (hodnotenie pracovného výkonu)** – príprava potrebných formulárov, dokumentov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metód hodnotenia, obstarávanie, vyhodnocovanie a uchovávanie daných dokumentov, organizácia hodnotiaceho rozhovoru, navrhovanie a následná kontrola opatrení, poskytovanie spätnej väzby.
- **Rozmiestňovanie (zaradzovanie) zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru** – priradzovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto,

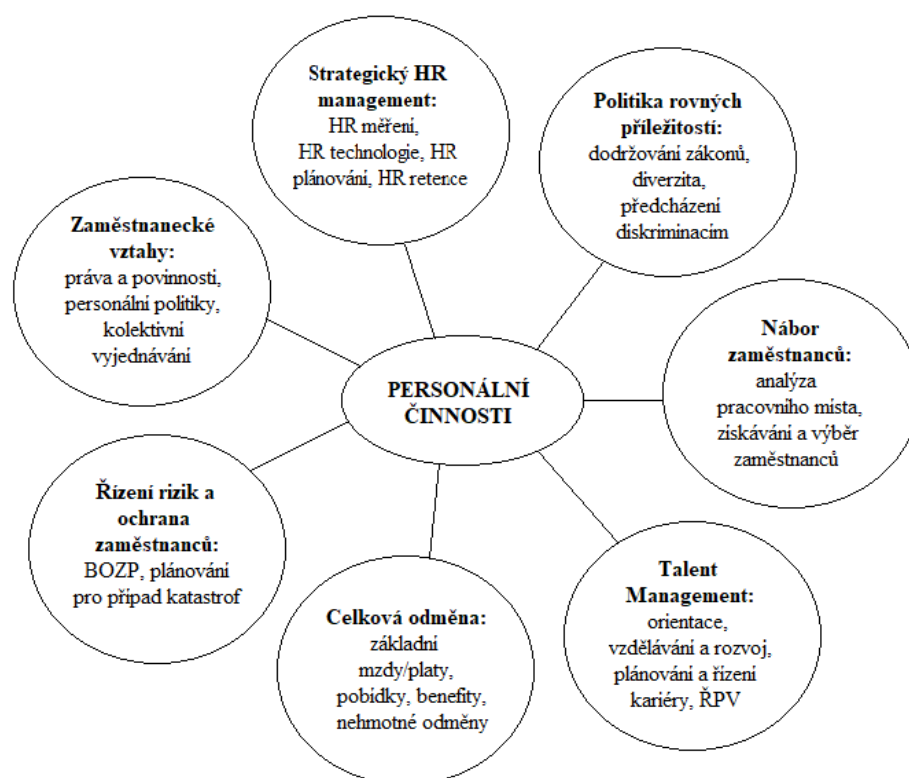
povyšovanie, presúvanie zamestnancov na vykonávanie inej práce, preradzovanie na nižšie funkcie, penzionovanie a prepúšťanie.

- **Odmeňovanie** – poskytovanie pracovníkom odpovedajúcu kompenzáciu za vykonávanú prácu (peňažnú aj nepeňažnú), stimulácia pracovníkov k dosahovaniu požadovaného výkonu, motivovanie pracovníkov, poskytovanie zamestnaneckých výhod.
- **Vzdelávanie zamestnancov** – identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania a hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích akcií, vlastné organizovanie procesu vzdelávania.
- **Formovanie pracovných vzťahov** – organizovanie jednaní medzi vedením organizácie a odbormi, obstarávanie a uchovávanie zápisov z jednaní, spracovanie informácií o tarifných jednaniach, dohodách a zákonných ustanoveniach, sledovanie agendy sťažností, disciplinárnych jednaní, zvládanie konfliktov a komunikácia v organizácii.
- **Starostlivosť o pracovníkov (pracovné podmienky)** – pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, kontrola, organizovanie pracovnej doby a pracovného režimu, riešenie záležitostí sociálnych služieb (stravovania, sociálno-hygienických pracovných podmienok, aktivít voľného času, podnikových starobných dôchodkov, kultúrnych aktivít, životných podmienok zamestnancov, služieb poskytovaných rodinným príslušníkom a pod.).
- **Využívanie personálneho informačného systému** – zisťovanie, uchovávanie, spracovávanie a analýza dát, ktoré sa týkajú pracovných miest, pracovníkov a ich práce, miezd a sociálnych záležitostí, personálnych činností danej organizácie a vonkajších podmienok, ktoré ovplyvňujú formovanie a fungovanie personálu, poskytovanie informácií vedúcim a radovým pracovníkom, prípadne orgánom mimo organizácie (napr. úradom práce, orgánom štátnej správy a štátnej štatistiky).
- **Prieskum trhu práce** – analýza populačného vývoja (nachádzanie možných zdrojov pracovnej sily organizácie), analýza ponuky a dopytu po pracovnej sile, analýza konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí.
- **Zdravotná starostlivosť o zamestnancov** – pravidelná kontrola zdravotného stavu pracovníkov, liečba, prvá pomoc, rehabilitácia.



- **Činnosti zameriavajúce sa na metodiku prieskumov, zisťovanie a spracovávanie informácií** – vytváranie systémov, ktoré sa zameriavajú na využívanie atematických a štatistických metód v personalistike.
- **Dodržovanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov** – prísne dodržiavanie ustanovení zákonníku práce, pracovných kódexov a iných zákonov, ktoré sa týkajú zamestnávania ľudí, práce, odmeňovania a sociálnych záležitostí.

Obrázok 2.2 Personálne činnosti



Zdroj: ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8., s. 7

## 2.3 Zabezpečenie riadenia ľudských zdrojov v organizáciách

Rozhodnutie o tom, kto zabezpečí personálnu prácu v organizácii závisí na špecifických podmienkach danej organizácie, na jej veľkosti, na organizačnej štruktúre, štýle vedenia, uznávaných hodnotách a organizačnej kultúre. Najčastejšie sa pri rozhodnutí o konkrétnej podobe usporiadania riadenia ľudských zdrojov používa kritérium počet zamestnancov v organizácii. (Horváthová a kol., 2014)

Šikýř (2012) vo svojej knihe píše, že personalistiku v spoločnosti zabezpečujú buď manažéri (tj. vedúci pracovníci), prípadne vo väčších organizáciách s väčším počtom pracovníkov personalisti a personálny útvar. Organizácia má taktiež možnosť prenechať riadenie ľudských zdrojov poskytovateľovi personálnych služieb.

### **2.3.1 Manažéri (vedúci pracovníci)**

Rola manažérov (vedúcich pracovníkov) v personalistike úzko súvisí s rolou manažérov v riadení celej organizácie. Vedúci zamestnanci sú zodpovední za realizáciu strategických cieľov organizácie prostredníctvom dosahovania požadovaného výkonu zamestnancov a taktiež zaisťujú, aby podriadení zamestnanci využívali svoje najlepšie schopnosti a motiváciu k dosiahnutiu úspechu organizácie. (Šikýř, 2012)

Podľa tohto autora rolu manažérov v personalistike vymedzuje aj zákonník práce, ktorý stanovuje práva a povinnosti vedúcich pracovníkov. Manažéri sú oprávnení (podľa §11 ZP) stanoviť a uložiť podriadeným zamestnancom pracovné úlohy, organizovať, riadiť a kontrolovať ich prácu a taktiež im k tomuto účelu dávať záväzné pokyny. Vedúci pracovníci sú (podľa § 302 ZP) povinní:

- a) riadiť, kontrolovať a hodnotiť prácu podriadených pracovníkov, ich pracovnú výkonnosť a pracovné výsledky;
- b) čo najlepším spôsobom organizovať prácu;
- c) zabezpečovať bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a vytvárať priaznivé pracovné podmienky;
- d) zaisťovať odmeňovanie pracovníkov podľa zákonníka práce a iných pracovnoprávných predpisov;
- e) vytvárať podmienky pre zvyšovanie odbornej spôsobilosti podriadených pracovníkov;
- f) zaručiť dodržiavanie právnych a vnútorných predpisov;
- g) prijať opatrenia k ochrane majetku zamestnávateľa.

### **2.3.2 Personalisti a personálny útvar**

Personalisti v spoločnosti zaisťujú administratívne činnosti, ktoré vyplývajú z pracovnoprávných predpisov a činnosti, ktoré súvisia s plnením povinností zamestnávateľa v pracovnoprávných vzťahoch. Okrem toho zaisťujú koncepčné, metodické a analytické

činnosti súvisiace s riadením a vedením pracovníkov, a taktiež poskytujú poradenstvo manažérom aj zamestnancom.

Počet personalistov, organizačné usporiadanie a začlenenie personálneho útvaru do organizácie závisí na veľkosti danej spoločnosti a počtu zamestnancov. V malých organizáciách nie je nutné vytvárať miesto personalistu, a o základné personálne činnosti (napr. výber, hodnotenie, odmeňovanie alebo vzdelávanie pracovníkov) sa stará majiteľ či vrcholový manažér. V stredne veľkých firmách býva zvyčajne vytvorené aspoň jedno miesto personalistu, no bežné je aj zriadenie personálneho útvaru s niekoľkými personalistami. Personálny útvar v strednej organizácii môže byť súčasťou iného útvaru (napr. finančného) alebo na rovnakej úrovni ako ostatné funkčné organizačné jednotky (napr. nákup, výroba, predaj, financie alebo informatika). Pre veľké organizácie je typický rozsiahly, vnútorne štruktúrovaný personálny útvar s vedúcim pracovníkom a veľkým počtom personalistov, ktorí sú špecializovaní na určitú personálnu činnosť. Takýto personálny útvar je priamo podriadený generálnemu riaditeľovi organizácie, kedy sa stáva štábnym útvarom alebo útvarom so zvláštnym postavením. Vedúci pracovník personálneho útvaru je členom vrcholového riadenia organizácie. (Šikýř, 2012)

### **2.3.3 Poskytovatelia personálnych služieb**

Šikýř (2012) uvádza, že poskytovatelia personálnych služieb komplexne zaisťujú vybrané personálne činnosti – pomáhajú pri získavaní (vykonávajú predbežný výber uchádzačov) a vzdelávaní pracovníkov, zaisťujú koučovanie manažérov, poskytujú právne poradenstvo, služby týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, personálnej administratívy, spracovania miezd, správy personálneho informačného systému a taktiež sa podieľajú na poskytovaní zamestnaneckých výhod.

Ako spomína tento autor, organizácia nezaisťuje vybrané personálne činnosti vlastnými zdrojmi, ale využíva cudzie zdroje, tzv. outsourcing personálnych činností. Medzi najhlavnejšie dôvody využívania cudzích zdrojov pre zaistenie personalistiky patrí:

- **Orientácia na hlavné personálne činnosti** – spoločnosť nakupuje vedľajšie personálne činnosti, ktoré sa vykonávajú nepravidelne (napr. získavanie zamestnancov) a na hlavné personálne činnosti, ktoré sa vykonávajú systematicky využíva vlastné zdroje (napríklad pri hodnotení pracovníkov).

Tieto hlavné personálne činnosti majú pridanú hodnotu pre zamestnanca, ale aj pre manažérov či samotnú organizáciu.

- **Úspora nákladov, minimalizácia rizík** – organizácia nakupuje len tie personálne činnosti, ktoré sú spojené s vysokými nákladmi alebo rizikom neúspechu (napr. zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci).
- **Prístup ku znalostiam** – spoločnosť využíva cudzie zdroje pri personálnych činnostiach, ktorých zaistenie je príliš technicky náročné (napr. vedenie personálneho informačného systému).

## 2.4 Systém odmeňovania

Za najefektívnejší nástroj motivácie zamestnancov a ovplyvňovania ich pracovnej výkonnosti Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) považujú odmeňovanie pracovníkov. V ktorejkoľvek organizácii je dôležité vytvorenie efektívneho, motivujúceho, spravodlivého a transparentného systému odmeňovania, ktorý bude prijateľný pre zamestnancov aj zamestnávateľa, a ktorý bude napomáhať k vytváraniu harmonických vzťahov vo vnútri organizácie.

Zmyslom kvalitného systému odmeňovania v spoločnosti je odmeňovať pracovníkov podľa hodnoty, ktorú vytvárajú a podľa toho, ako si ich organizácia cení a ako ich chce na základe toho odmeniť. Zároveň je dôležité odmeňovať správne veci, aby zamestnanci vedeli, čo je pre organizáciu dôležité z hľadiska chovania a výsledkov. Zmyslom systému odmeňovania je taktiež získavanie a udržiavanie vysoko kvalitných pracovníkov, motivovanie ľudí a získavanie ich oddanosti a angažovanosti, vytváranie kultúry vysokého výkonu. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Amstrong (2009) stanovuje, že systém odmeňovania je všeobecne tvorený z týchto zložiek:

- a) **Stratégia odmeňovania** – stanovuje, čo sa daná organizácia v dlhodobom hľadisku rozhodla podniknúť v oblasti vytvárania a realizácie politiky, praxe, procesov a postupov odmeňovania podporujúcich dosahovanie jej podnikateľských cieľov (napr. organizácia si môže stanoviť stratégiu, ktorá smeruje k udržaniu konkurencieschopných mzdových sadzieb).

- b) **Politika odmeňovania** – návod pre rozhodovanie a potrebné kroky (napr. organizácia si môže stanoviť, že úroveň peňažných odmien v organizácii bude odpovedať priemerným tržným sadzbám).
- c) **Prax odmeňovania** – prax tvoria štruktúry tried a sadzieb (mzdové štruktúry), metódy, ako bude hodnotená práca a programy (napr. pri politike týkajúcej sa úrovne peňažných odmien dôjde k zhromaždeniu a analyzovaniu údajov o tržných sadzbách a k úprave miezd a platov pri raste tržných sadzieb).
- d) **Procesy odmeňovania** – spôsob realizácie politiky, praktická stránka odmeňovania (napr. spôsob, ktorým sú využívané a uplatňované výsledky výskumu a ako manažéri riadia proces revízie a úpravy miezd).
- e) **Postupy (procedúry) odmeňovania** – sú používané v záujme udržania systému odmeňovania, zabezpečujú, že systém bude fungovať účinne a pružne (napr. postup pri vykonávaní každoročnej revízie a úpravy miezd a platov).

#### 2.4.1 Stratégia odmeňovania

Súčasťou stratégie riadenia ľudských zdrojov v organizácii je stratégia odmeňovania, ktorá definuje zámary organizácie o tom, ako odmeňovať svojich zamestnancov a ako by mala byť vytváraná politika a procesy odmeňovania, aby odpovedali požiadavkám podnikania. Stratégia odmeňovania odpovedá na dve základné otázky: Kde chceme, aby sa naša prax odmeňovania v priebehu niekoľkých rokoch dostala? Ako sa tam chceme dostať? Stratégia odmeňovania sa teda nezaobrá len konečnými stavmi (výsledkami), ale aj prostriedkami, prostredníctvom ktorých chce tieto výsledky dosiahnuť.

Cieľom stratégie odmeňovania by malo byť zaistenie podpory všetkých krokov v oblasti formovania pracovnej sily spoločnosti, vrátane jej rozvoja a všetkých cieľov týkajúcich sa zvyšovania výkonu organizácie. Stratégia odmeňovania by mala zároveň brať v úvahu kvalitu zamestnaneckých vzťahov a procesy vyjednávania s odbormi. (Horváthová, Čopíková, 2014)

Obsah stratégie odmeňovania by mal byť podľa Čopíková a Horváthová (2010) tvorený až po zodpovedaní na tieto otázky:

- Aká bude štruktúra mzdy alebo platu? Aká časť celkovej odmeny sa bude skladať z pevnej a pohyblivej zložky? Ako často sa bude pohyblivá zložka vyplácať?

- Aké bude rozloženie v rámci jednotlivých pozícií? Aké budú podmienky vyplatenia/nevyplatenia miezd, platov a ich jednotlivých zložiek (napr. výkonnostnej zložky)?
- Aký bude predpokladaný nárast miezd, platov?
- Ako platia za rovnakú prácu iné spoločnosti v danom okolí?
- Akú formu bude mať nefinančné odmeňovanie? Ako často, komu a v akej výške bude poskytované?

#### **2.4.2 Politika odmeňovania**

Ako hovorí Horváthová a Čopíková (2014), politika odmeňovania slúži ako súbor zásad pri rozhodovaní v oblasti odmeňovania. Ukazuje, čo sa od manažérov danej organizácie očakáva v rámci riadenia odmeňovania a taktiež poukazuje na to, ako by sa mali za daných okolností správať.

Podľa týchto autoriek by mala byť politika odmeňovania zameraná na tieto kľúčové témy:

- minimálna a maximálna úroveň odmien;
- zaistenie spravodlivosti, vnútornej aj vonkajšej zrovnateľnosti v odmeňovaní;
- využívanie hodnotenia práce;
- vytváranie prostriedkov k odmeňovaniu, veľkosť ich podielu na celkových nákladoch danej spoločnosti;
- koncepcia celkového odmeňovania, rozdelenie celkových prostriedkov určených k odmenám;
- zásluhové odmeňovanie;
- rast odmien v nasledujúcom období;
- úlohy líniových manažérov;
- priehľadnosť politiky odmeňovania;
- rozhodovanie o nástupných mzdách;
- dodržiavanie zákonov, rešpektovanie ľudských práv, zásad slušnosti a spravodlivosti pri odmeňovaní pracovníkov.

### **2.4.3 Úloha vedúcich zamestnancov a personálneho útvaru**

Vedúci pracovníci poznajú najlepšie povahu pracovného miesta, pracovné podmienky aj výkon pracovníka, a preto hrajú v odmeňovaní zamestnancov rozhodujúcu rolu. Sú zodpovední za tvorbu zdrojov organizácie, ich rozdeľovanie a využívanie, majú významné postavenie pri tvorbe politiky a systému odmeňovania a sú zodpovední za realizáciu systému odmeňovania a za dodržiavanie pravidiel. Vedúci zamestnanci ako prví zisťujú nedostatky v odmeňovaní a sú povinní iniciovať nápravu.

Personálny útvar hrá významnú úlohu pri vytváraní systému odmeňovania, pri jeho zlepšovaní a kontroluje dodržiavanie zákonov. Má v podstate zodpovednosť za správu celého systému odmeňovania a za to, aby bol systém spravodlivý ku všetkým zamestnancom. Personálny útvar archivuje všetky dokumenty týkajúce sa odmeňovania pracovníkov a zaisťuje potrebné toky informácií, ktoré sa vzťahujú k odmeňovaniu – či už ide o toky vo vnútri organizácie alebo o toky, ktoré spájajú organizáciu s inými inštitúciami (obzvlášť štátnymi). (Koubek, 2015)

### **2.5 Celková odmena**

Každá spoločnosť by mala používať systém odmeňovania, ktorý motivuje zamestnancov a za dobre vykonanú prácu ich spravodlivo odmení. Jedine s takýmto systémom je možné dosiahnuť to, aby ľudia pracovali pre organizáciu čo najefektívnejšie a najlepšie. Z tohto dôvodu by mali byť systémy odmeňovania pracovníkov v organizáciách tvorené na tzv. celkovom prístupe k odmeňovaniu, ktorý zdôrazňuje dôležitosť všetkých zložiek celkovej odmeny. Takéto systémy odmeňovania v sebe zahŕňajú hmotné aj nehmotné odmeňovanie. Medzi hmotné odmeny je možné zaradiť nárokovú zložku odmeňovania, ktorú tvorí základná mzda alebo plat a zo zákona povinné príplatky, a nenárokovú zložku odmeňovania, do ktorej patria bonusy, prémie, odmeny, nadštandardné príplatky, zamestnanecké benefity a podobne. Do nehmotných odmien je zaradená pochvala, väčšia zodpovednosť, kariérny rast, uznanie, väčšia samostatnosť, možnosť vzdelávania a rozvoja nad rámec súčasnej práce a iné. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Obrázok 2.3 Celková odmena

CELKOVÁ ODMĚNA	
HMOTNÉ ODMĚŇOVÁNÍ	NEHMOTNÉ ODMĚŇOVÁNÍ
<p><i>Nárokové složky odměny</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- základní mzda/plat,</li> <li>- povinné příplatky.</li> </ul> <p><i>Nenárokové složky odměny</i></p> <p><i>Přímé</i> – variabilní, zásluhové odměňování.</p> <p><i>Nepřímé</i> – zaměstnanecké výhody (benefity).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pochvala,</li> <li>- větší zodpovědnost,</li> <li>- karierní postup,</li> <li>- uznání,</li> <li>- větší samostatnost,</li> <li>- možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce,</li> <li>- svoboda a autonomie,</li> <li>- ad.</li> </ul>

Zdroj: ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8., s. 117

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) charakterizujú **základnú mzdu/plat** ako množstvo peňazí, ktoré tvorí sadzba (tarifa) za danú prácu alebo pracovné miesto. Mzda a plat sa môže meniť podľa úrovne práce alebo podľa úrovne požadovaných zručností. Spadá sem časová, úlohová a zmluvná mzda/plat.

Časová mzda/plat sa vypočíta ako súčin mzdovej alebo platovej sadzby a odpracovaného času za určité obdobie. Táto mzda/plat nie je závislá na výkone a môže byť vyjadrená ročne, mesačne, týždenne alebo hodinovo. Využíva sa najčastejšie v prípadoch, kedy nie je možná iná forma mzdy/platu.

Úlohová mzda/plat je najpoužívanejším typom výkonovej mzdovej alebo platovej formy. Je vhodná pre odmeňovanie práce robotníkov, kedy je zamestnanec platený určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú vykoná. Táto forma mzdy/platu sa teda vypočíta ako násobok počtu vykonaných jednotiek práce a odmeny za jednotku práce.

Zmluvná mzda/plat sa využíva ako odmena za dohodnutý súbor prác, za dohodnutý výkon, ktorý sa zamestnanec zaviazal odvieť alebo odvádzať v priebehu určitého obdobia v odpovedajúcom množstve a kvalite. Po uplynutí dohodnutého obdobia sa vyhodnotia



dosiahnuté výsledky, ktoré môžu mať vplyv na stanovenie zmluvnej mzdy alebo platu pre ďalšie obdobie.

**Povinné zákonom dané príplatky** sa podľa týchto autorov vyplácajú spolu so základnou mzdou či platom. Medzi tieto príplatky je možné zaradiť príplatok za prácu nadčas, za prácu v noci, v sobotu alebo v nedeľu, príplatok za sťažené pracovné prostredie a iné.

**Variabilné (výkonnostné) odmeny** sa vzťahujú priamo k výkonu jednotlivca, tímu alebo organizácie ako celku. Mnoho organizácií má v systéme odmeňovania zahrnuté aj takzvané dodatkové odmeny, ktoré môžu, ale nemusia byť viazané na výkon jednotlivca alebo tímov. Medzi najviac používané dodatkové odmeny patrí vernostná prémie, odmena k životnému jubileu, odmena na dovolenku a vianočné odmeny alebo odmena pri narodení dieťaťa. Tieto formy odmien sú v niektorých organizáciách začlenené do systému zamestnaneckých výhod.

**Zamestnanecké výhody (benefity)** sú poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Slúžia osobným potrebám zamestnancov a sú nástrojom získania a udržania vysoko kvalitných pracovníkov. Zamestnanecké výhody taktiež zvyšujú ich oddanosť a motiváciu.

**Nehmotné odmeny** je možné chápať ako odmeny, ktoré neobsahujú žiadne priame platby. Medzi takéto odmeny sa zaradzuje napríklad možnosť sebarealizácie v rámci vykonávanej práce, autonómia, možnosť vzdelávania a rozvoja nad rámec súčasnej práce, dobré vzťahy na pracovisku, možnosť budovania vlastnej kariéry alebo kvalitné pracovné podmienky. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Horváthová a Čopíková (2017) uvádzajú, že implementácia koncepcie celkovej odmeny prináša organizácií tieto výhody:

- **Väčší vplyv** – kombinovaný účinok rôznych typov odmien má hlbší a trvalejší vplyv na motiváciu a oddanosť zamestnancov.
- **Zlepšenie zamestnaneckých vzťahov** – zamestnanecké vzťahy vytvorené pomocou koncepcie celkovej odmeny vedú k optimálnemu využívaniu hmotných aj nehmotných odmien.
- **Nárast zapojenia pracovníkov** – zapojenie zamestnancov do návrhu vlastného systému odmeňovania zvyšuje dobré meno a hodnotu organizácie.

- **Flexibilita v uspokojovaní individuálnych potrieb** – nehmotné odmeny pomáhajú uspokojovať individuálne potreby, vďaka čomu si jednotlivec vytvára pevnejšie puto k organizácií.
- **Úspech vo vojne o talenty** – nehmotné odmeny pomáhajú nastoliť pozitívnu psychologickú zmluvu, ktorá môže slúžiť organizácií pri získavaní talentovaných pracovníkov a pri odlíšení sa od konkurencie.

## 2.6 Zamestnanecké benefity

„Zamestnanecké výhody (benefity) sú zložky odmeny poskytované navyše nad rámec zjednanej mzdy. Na rozdiel od odmien za odpracovanú dobu, výkon, pracovné podmienky, schopnosti či tržnú hodnotu zamestnanca, poskytuje zamestnávateľ zamestnanecké výhody svojim zamestnancom spravidla len za to, že sú uňho v pracovnom pomere.“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 121)

Zamestnanecké benefity by mali spĺňať štyri základné ciele:

- „konkurencieschopnosť voči ostatným firmám;
- nákladová efektívnosť;
- prispôsobenie konkrétnym potrebám a preferenciám pracovníkov;
- súlad so zákonmi.“ (Lochmanová, 2016, s. 88)

Podľa Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) je rozsah poskytovania zamestnaneckých výhod priamo úmerný finančným podmienkam spoločnosti a tomu, či zamestnávateľ považuje tieto výhody za dôležitý motivačný faktor v mzdovej politike. Benefity majú buď peňažnú formu, alebo podobu výhod peňažnej hodnoty a sú poskytované pracovníkom na základe kolektívnej zmluvy, pracovnej či inej zmluvy alebo na základe vnútorného predpisu organizácie.

Macháček (2017) tvrdí, že benefity môžu byť poskytované:

- všetkým zamestnancom (napríklad príspevky na dôchodkové pripoistenie so štátnym príspevkom, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie a na súkromné životné poistenie, príspevky na stravovanie, na rekreáciu zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, príspevky na športové a kultúrne akcie, na vzdelávacie kurzy a školenia, hradenie zdravotných prehliadok, nákup

vitamínových doplnkov, úhrada masážnych a rehabilitačných služieb, zvýhodnené pôžičky, dary k životným a iným jubileám, predaj produktov firmy za zníženú cenu, poskytovanie nealkoholických nápojov a občerstvenia na pracovisku);

- len vybranej skupine zamestnancov (napríklad používanie služobného automobilu aj pre súkromné účely – manažérske auto, hradenie alebo zaistenie dopravy do zamestnania a zo zamestnania, opčné akciové programy pre manažérov, poskytnutie zamestnaneckých akcií či bezplatného prechodného ubytovania);
- individuálne (napríklad podpora pri nešťastí v rodine, pri živeľnej katastrofe, pri dlhodobej chorobe alebo nepriaznivej finančnej a sociálnej situácii pracovníka).

Poskytovanie zamestnaneckých benefitov, teda rôznych peňažných aj nepeňažných odmien, prispieva k motivácii zamestnancov, k ich spokojnosti s pracovnými podmienkami u zamestnávateľa a k zvýšeniu pozitívneho vzťahu zamestnanca k zamestnávateľovi. Správne zvolený systém zamestnaneckých benefitov spolu s optimálne zvoleným systémom odmeňovania prispieva k nárastu konkurencieschopnosti organizácie na trhu práce pri získavaní a udržiavaní kvalifikovaných pracovníkov. Pre zamestnanca, ktorý zvažuje niekoľko pracovných ponúk, môže byť rozhodujúci aj balíček poskytovaných benefitov od vybraných spoločností. (Macháček, 2017)

„Pomocou zamestnaneckých výhod je možné ovplyvňovať:

- zníženie fluktuácie;
- zníženie pracovnej neschopnosti;
- zvýšenie pracovnej spokojnosti;
- väčšiu ochotu k výkonu;
- väčšiu spolupatričnosť s organizáciou a ostatnými zamestnancami.“ (Čopíková, Bláha, Horváthová. 2015, s. 121-122)

Čopíková a Horváthová (2010) uvádzajú, že je potrebné, aby sa organizácia snažila o dosiahnutie čo najvyššej efektivity poskytovania zamestnaneckých výhod. Ku zvýšeniu motivačného pôsobenia by si mala stanoviť ciele v oblasti motivácie, stabilizácie, prípadne iných aspektov riadenia ľudských zdrojov. Dôležité je neustále zisťovať potreby a požiadavky

svojich pracovníkov týkajúcich sa zamestnaneckých benefitov, vykonávať vnútorný audit efektívnosti zamestnaneckých výhod (posúdiť efektívnosť jednotlivých benefitov, výšku rozpočtu, overiť informovanosť zamestnancov o poskytovaných benefitoch a pod.) a mapovať úroveň zamestnaneckých výhod u konkurencie. Organizácia by mala zároveň sledovať nové trendy súvisiace so spôsobom poskytovania benefitov, zaistiť účinnú internú a externú komunikáciu poskytovaných benefitov a prípadne zvážiť možnosti outsourcingu zamestnaneckých výhod (predovšetkým u pružne poskytovaných výhod).

Pri outsourcingu zamestnaneckých výhod zverí organizácia poskytovanie týchto výhod (či už z časti alebo úplne) špecializovanej firme. O výbere benefitov a rozpočte rozhoduje organizácia, ale administratívne všetko spravuje špecializovaná firma. Spoločnosti poskytujúce outsourcing zamestnaneckých výhod ponúkajú účelovo viazané alebo univerzálne peňažné poukážky alebo internetové samoobslužné on-line aplikácie, ktoré poskytujú prehľad o stave osobného konta zamestnanca. Je možné využívať aj systém predplatených platobných kariet, ktorými môžu pracovníci platiť vo vybranej sieti kultúrnych a športových zariadení. Každá organizácia si v rámci internetovej aplikácie môže sama navoliť jednotlivé skupiny zamestnaneckých výhod, ktoré chce svojim pracovníkom poskytovať – najčastejšie sa jedná o využívanie športových, kultúrnych, rekreačných a vzdelávacích zariadení, ale aj príspevky na úhradu nadštandardnej zdravotnej starostlivosti. (d'Ambrosiová a kol., 2015)

Poskytovanie zamestnaneckých výhod má podľa Horváthová a kol. (2014) niekedy aj svoje úskalía. Zamestnanci častokrát považujú benefity za prirodzenú súčasť pracovného vzťahu či samozrejmosť a neuvedomujú si, že ide o nadštandardnú starostlivosť, ktorá zvyšuje náklady organizácií. V prípade plošne poskytovaných benefitov nemusia benefity vyhovovať každému pracovníkovi, zároveň môžu vyvolať nespokojnosť v prípade, ak má zamestnanec pocit, že sú poskytované nespravodlivo. Ďalším úskalím poskytovania zamestnaneckých výhod je poskytovanie benefitov na základe porovnania s konkurenciou, trhom či pod tlakom poradenských firiem. Niektoré organizácie prezentujú ako zamestnanecké benefity aj to, čo musia podľa zákona poskytovať, avšak skutočné zamestnanecké výhody sú také, ktoré spoločnosť poskytuje zo svojej vlastnej iniciatívy.

### **2.6.1 Stratégia a politika zamestnaneckých benefitov**

Stratégia zamestnaneckých benefitov sa týka smeru, ktorým sa chce organizácia uberať v oblasti rozsahu a škály zamestnaneckých výhod, ktoré je ochotná poskytovať a v oblasti

nákladov, ktoré je pripravená na poskytnutie zamestnaneckých benefitov vynaložiť. Stratégia tvorí základ pre formulovanie politiky zamestnaneckých benefitov.

Politika zamestnaneckých výhod sa týka typov zamestnaneckých benefitov, ktoré chce organizácia poskytovať, a to s ohľadom na ich hodnotu pre zamestnancov, na ich náklady a na potrebu ich konkurencieschopnosti. Taktiež sa týka veľkosti, rozsahu a škály zamestnaneckých výhod, potreby harmonizovať zamestnanecké benefity, celkových nákladov na poskytovanie zamestnaneckých benefitov v pomere k nákladom na základné mzdy či platy a uplatnenia flexibilných zamestnaneckých výhod. (Amstrong, 2009)

„Ciele politiky zamestnaneckých výhod organizácie sú:

- poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný systém celkových odmien, ktorý umožní získať a zároveň udržať si kvalitných zamestnancov;
- obmedzovať nespokojnosť a fluktuáciu zamestnancov;
- zlepšovať zamestnanecké vzťahy, podporovať lojalitu a stotožnenie s organizáciou;
- poskytovať organizácii aj zamestnancom daňové výhody;
- uspokojovať osobné potreby zamestnancov a tým aj nepriamo podporovať ich výkonnosť.“ (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 144)

## 2.7 Členenie zamestnaneckých benefitov

Zamestnanecké benefity je možné členiť z vecného hľadiska, z hľadiska daňových dopadov a z hľadiska spôsobu poskytovania. Z vecného hľadiska Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) delia zamestnanecké výhody do niekoľkých skupín:

- a) **výhody sociálnej povahy** – napríklad dôchodkové pripoistenie hradené v celej výške alebo z časti zamestnávateľom, životné poistenie, podnikové pôžičky a ručenie za pôžičky, príspevky na rekreáciu detí;
- b) **výhody skvalitňujúce využívanie voľného času** – napríklad kultúrne a športové aktivity a akcie, organizovanie dotovaných zájazdov, dotovanie rekreácie pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov;
- c) **výhody majúce vzťah k práci** – napríklad stravovanie, predaj podnikových produktov zamestnancom za výhodnejšiu cenu, podnikové parkovisko,

príspevok na úhradu cestovných nákladov pri dochádzaní na pracovisko, poskytovanie pracovného odevu, vzdelávanie hrazené organizáciou;

- d) **výhody spojené s postavením v organizácii** – napríklad poskytnutie a používanie firemných automobilov na súkromné účely, pridelenie a využívanie mobilného telefónu na súkromné účely, úhrada prevádzky telefónu v byte, nárok na spoločenský odev a iné náklady reprezentácie organizácie.

Z vecného hľadiska sa môžu zamestnanecké výhody podľa Perkins, White (2008) členiť aj do nasledujúcich kategórií:

- a) benefity stanovené zákonom – napríklad minimálny nárok na platené voľno, príspevky na sociálne zabezpečenie, nemocenská dávka;
- b) benefity poskytované na odškodnenie výdavkov, ktoré vznikajú zamestnancom pri výkone ich práce – príspevok na úhradu cestovných výdavkov, poskytnutie služobného vozidla;
- c) benefity určené na udržanie zamestnancov alebo benefity, ktoré tvoria image starostlivého zamestnávateľa;
- d) benefity vyplývajúce z postavenia zamestnanca.

Pri poskytovaní zamestnaneckých výhod organizácie zvažujú taktiež aj daňové aspekty benefitov. Z daňového pohľadu môžu nastať tri základné situácie:

- a) benefit je daňovo uznateľným nákladom a súčasne je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb zo závislej činnosti;
- b) benefit je daňovo neuznateľným nákladom a súčasne je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb zo závislej činnosti;
- c) benefit je daňovo neuznateľným nákladom a súčasne nie je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb zo závislej činnosti. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Z hľadiska spôsobu poskytovania zamestnaneckých benefitov Horváthová a Čopíková (2014) členia systém poskytovania benefitov na:

- a) **Plošný (fixný) systém zamestnaneckých výhod** – v kolektívnej zmluve alebo vo vnútornom predpise sú zamestnávateľom stanovené základné zamestnanecké benefity, ktoré sú určené všetkým zamestnancom. Zamestnanec sa sám môže

rozhodnúť, či tieto benefity využije alebo nie. Nevýhodou fixného systému je, že zamestnávateľ môže investovať do určitého programu zamestnaneckých benefitov, ale zamestnanci o tieto benefity nemusia javiť záujem.

- b) **Flexibilný (pružný) systém zamestnaneckých výhod tzv. Cafeteria systém** – zamestnávateľ zvolí firemný balíček zamestnaneckých benefitov a stanoví ročný limit bodov pre každého zamestnanca (napríklad podľa pozície zamestnanca, podľa odpracovaných rokov vo firme atď.). Zamestnanci si z tohto balíčku zvolia tie benefity, ktoré im budú najviac vyhovovať. Pri výbere benefitov zamestnanci vychádzajú z bodového ohodnotenia príslušnej zamestnaneckej výhody a z celkovej výšky pridelených bodov od zamestnávateľa na čerpanie benefitov.
- c) **Kombinácia plošného a flexibilného systému** – táto kombinácia môže ušetriť administratívu spojenú s Cafeteria systémom u výhod, o ktoré je medzi zamestnancami najväčší záujem.

### 2.7.1 Cafeteria systém

Pokiaľ organizácia chce, aby mali zamestnanecké benefity priaznivý dopad na motiváciu pracovníkov, ich spokojnosť, stabilitu aj zamestnanecké vzťahy, mala by sa zaujímať o to, ktoré zamestnanecké výhody pracovníci preferujú. Častočasť spoločnosti ponúkajú súbor výhod vybraný personálnym útvarom alebo vedením organizácie, a len málokedy túto záležitosť konzultujú s pracovníkmi. Zamestnanci môžu mať úplne odlišné predstavy a potreby ako si myslí personálny útvar či vedenie organizácie. Pracovníci taktiež netvorí homogénny súbor, ale ich preferencie sú ovplyvňované ich pohlavím, vekom, rodinným stavom, počtom detí, životnými podmienkami, dobou zamestnania, povahou vykonávanej práce a mnohými inými faktormi. Z tohto dôvodu začali organizácie ponúkať voliteľný systém zamestnaneckých výhod – tzv. cafeteria systém, vďaka ktorému si zamestnanci môžu vybrať odmenu alebo kombináciu odmien, ktorá im vyhovuje. (Koubek, 2007)

Mladší zamestnanci spravidla uprednostňujú individuálny rozvoj a benefity, ktoré im pomáhajú zladit' rodinný a pracovný život. Starší pracovníci naopak vo väčšej miere preferujú príspevky na dôchodkové pripoistenie alebo zdravotnú starostlivosť a zamestnanci s nižšími príjmami preferujú také výhody, ktoré majú blízko k finančným plneniam (napríklad bezúročné pôžičky, sociálna výpomoc a iné). Avšak existuje aj veľké množstvo benefitov, ktoré ocenia všetci zamestnanci – dlhšie platené voľno, úrazové poistenie alebo príspevky na dopravu. (Brůha a kol., 2016)

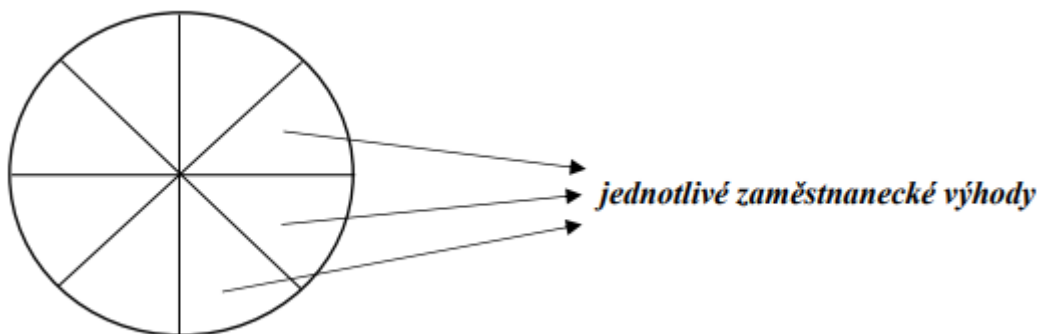
Horváthová a Čopíková (2014) pokladajú za výhodu cafeteria systému to, že dokáže uspokojiť potreby zamestnancov s rôznymi preferenciami a zároveň sledovať špecifické ciele organizácie (ako napríklad zníženie miery odchodov zamestnancov, zvýšenie pracovnej spokojnosti, zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie atď.). Organizácia s flexibilným systémom zamestnaneckých výhod dokáže pružnejšie reagovať na dopyt po benefitoch, rozšíriť portfólio benefítov, ušetriť náklady na poskytovanie výhod, zvýšiť povedomie zamestnancov o nákladoch daných benefítov, oprieť poskytovanie benefítov o informačné technológie a uľahčiť tým ich čerpanie.

Medzi nevýhody tieto autorky zaradili vyššiu prvotnú investícia a administratívnu náročnosť. Ak chce organizácia efektívne poskytovať zamestnanecké benefity formou cafeteria systému, musí pravidelne skúmať potreby zamestnancov, sledovať vývoj benefítov u konkurencie a intenzívne komunikovať s pracovníkmi.

Existujú tri varianty cafeteria systému zamestnaneckých benefítov:

- a) **Systém „bufetu“** – zamestnanci si môžu ľubovoľne vybrať jednotlivé výhody do výšky svojho zamestnaneckého účtu.

Obrázok 2.4 Cafeteria systém - systém „bufetu“

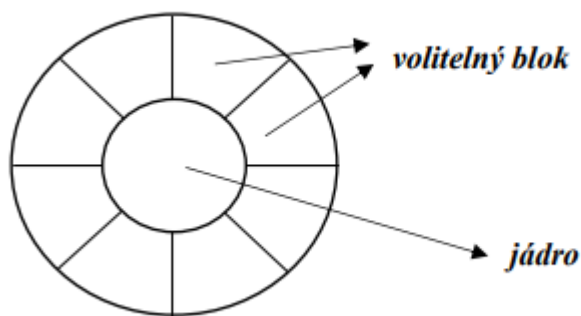


Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9., s. 204

- b) **Systém „jadra“** – je pevne stanovené jadro zamestnaneckých výhod pre všetkých zamestnancov a ostatné benefity si zamestnanci vyberajú podľa svojich preferencií.



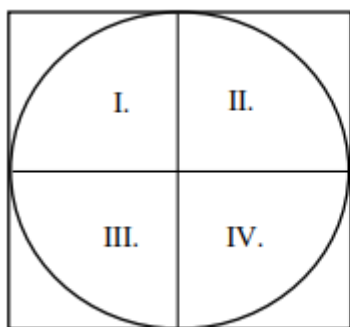
Obrázok 2.5 Cafeteria systém – systém „jadra“



Zdroj: Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9., s. 204

- c) **Systém „blokov“** – sú nadefinované kategórie zamestnancov (napr. muži, ženy, mladí zamestnanci, starší zamestnanci) a k nim je vytvorená ponuka zamestnaneckých benefitov. (Horváthová a kol., 2014)

Obrázok 2.6 Cafeteria systém – systém „blokov“



Zdroj: Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9., s. 204

## 2.8 Financovanie a daňový režim zamestnaneckých výhod

Výdaje na úhradu zamestnaneckých benefitov môže organizácia hradíť zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub výdajov (nákladov), ktoré nepatria medzi výdaje (náklady) na dosiahnutie, zaistenie a udržanie príjmu – tzn. na vrub nedaňových výdajov. Štátne podniky za týmto účelom tvoria fond kultúrnych a sociálnych potrieb (FKSP).

Zákon o daniach z príjmov umožňuje poskytovanie niektorých zamestnaneckých benefitov taktiež na vrub daňových výdajov (nákladov). Za daňovo uznateľné výdaje sa považujú výdaje na pracovné a sociálne podmienky, výdaje na starostlivosť o zdravie a výdaje

na zvýšený rozsah doby odpočinku zamestnancov vynaložené zamestnávateľom v súvislosti s realizáciou práv pracovníkov. Tieto práva vyplávajú z kolektívnej zmluvy, vnútorného predpisu organizácie či pracovnej alebo inej zmluvy. Vo vzťahu k financovaniu zamestnaneckých výhod to znamená, že v takomto prípade môže zamestnávateľ náklady na úhradu týchto výhod zahrnúť do daňových výdajov.

Pokiaľ je zamestnanecká výhoda poskytnutá na vrub daňových výdajov (nákladov) zamestnávateľa, jedná sa o zdaniteľný príjem na strane zamestnanca, ktorý sa zároveň zahŕňa do vymeriavacieho základu pre odvod poistného na verejnoprávne poistenie. Pokiaľ sú výdaje na zamestnanecké benefity hradené zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení, z FKSP alebo sú poskytované na vrub nedaňových výdajov (nákladov) zamestnávateľa, jedná sa o nepeňažné plnenie, ktoré je na strane zamestnanca oslobodené od dane. V tomto prípade ide o nepeňažné plnenie poskytnuté formou využívania rekreačných, kultúrnych, telovýchovných, vzdelávacích a zdravotníckych zariadení, nepeňažné príspevky na dôchodkové a životné poistenie alebo nepeňažné príspevky na stravovanie. (Brůha a kol., 2016)

## **2.9 Jednotlivé zamestnanecké benefity**

Podľa internetového portálu Profesia.sk existuje v súčasnosti celá škála zamestnaneckých benefitov. Medzi najobľúbenejšie finančné výhody patrí 13. či 14. plat, príspevok na cestovanie do práce a z práce, zamestnanecké zľavy na firemné produkty a služby, príspevok organizácie na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevok na bývanie, odmeny pri životných a pracovných jubileách, príspevok na dovolenku, predplatenie športových aktivít, zdravotné pripoistenie alebo sick days (preplatené voľno na zotavenie). Naopak, medzi najobľúbenejšie nefinančné benefity sa zaradzuje dovolenka nad rámec zákona, narodeninové voľno, voľno navyše pri narodení dieťaťa, flexibilná pracovná doba, odborné a jazykové vzdelávanie, firemné akcie, teambuildingy, občerstvenie na pracovisku, materská škola pre deti zamestnancov či oddychové a relaxačné zóny na pracovisku. (Profesia [online], 2020)

Aj keď sú niektoré benefity populárne a zamestnancami veľmi žiadané, nie vždy ich organizácia môže zaviesť. Typickým príkladom je flexibilná pracovná doba. Flexibilná pracovná doba umožňuje zamestnancom v rámci určitých obmedzení zvoliť si vlastný pracovný čas. Tento benefit má značné množstvo výhod napr. znižuje úroveň stresu alebo zvyšuje výkonnosť na pracovisku, avšak použitie tohto benefitu je značne obmedzené v organizáciách s nepretržitou prevádzkou. (Mondy, Martocchio, 2016)

### 2.9.1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Brůha a kol. (2016) vo svojej knihe píše, že nie všetky plnenia poskytované zamestnávateľom formou vzdelávania sú považované za nadštandardné. Z tohto dôvodu je potrebné rozlišovať, či sa jedná o odborný rozvoj alebo rekvalifikáciu zamestnancov, ktorá súvisí s predmetom činnosti spoločnosti, alebo sa jedná o príspevok na vzdelávanie, ktoré s predmetom činnosti organizácie bezprostredne nesúvisí. Vzdelávacie aktivity, ktoré súvisia s predmetom činnosti zamestnávateľa, potrebami firmy a ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu zjednanej práce, nie sú považované za zamestnanecký benefit. Zamestnaneckou výhodou v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov je príspevok či úhrada všetkých nákladov na vzdelávanie, ktoré bezprostredne nesúvisí s predmetom činnosti organizácie.

Podľa Macháček (2017) daňové riešenie odborného vzdelávania a rozvoja na strane zamestnanca vyplýva z dvoch ustanovení zákona o dani z príjmu (ZDP) - z § 6 odst. 9 písm. a) a § 6 odst. 9 písm. d) ZDP. Podľa ustanovenia § 6 odst. 9 písm. a) je u zamestnanca oslobodené od dane z príjmu zo závislej činnosti nepeňažné plnenie vynaložené zamestnávateľom na odborné vzdelávanie a rozvoj, ktoré súvisí s predmetom činnosti organizácie alebo nepeňažné plnenie vynaložené zamestnávateľom na rekvalifikáciu zamestnancov podľa zákona o zamestnanosti. Oslobodenie od dane z príjmu zo závislej činnosti sa vzťahuje aj na prehĺbovanie ale aj na zvyšovanie kvalifikácie. Pokiaľ ide o rekvalifikáciu pracovníkov, ustanovenie § 6 odst. 9 písm. a) ZDP pre oslobodenie nepeňažného plnenia nevyžaduje, aby táto rekvalifikácia súvisela s predmetom činnosti organizácie. Toto oslobodenie sa, však, nevzťahuje na príjmy, ktoré plynú pracovníkom vo forme mzdy, platu, odmeny alebo ako náhrady za ušlý príjem.

V prípade, ak zamestnávateľ svojmu pracovníkovi poskytne nepeňažné plnenie na prehĺbenie alebo zvýšenie jeho kvalifikácie, ktoré nesúvisí s predmetom činnosti organizácie, môže pracovník využiť ustanovenie § 6 odst. 9 písm. d) ZDP. Podľa daného ustanovenia sú od dane z príjmu zo závislej činnosti oslobodené nepeňažné plnenia poskytované zamestnávateľom pracovníkovi alebo jeho rodinnému príslušníkovi z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov (nákladov), a to vo forme možnosti využitia vzdelávacích zariadení.

O zdaniteľný peňažný príjem na strane zamestnanca ide v tom prípade, pokiaľ zamestnávateľ hradí vynaložené náklady na rozvoj a vzdelávanie (ktoré súvisí alebo nesúvisí

s predmetom jeho činnosti) ako peňažné plnenie priamo zamestnancovi. Zdanenie prebieha zo superhrubej mzdy v tom mesiaci, kedy je poskytnuté peňažné plnenie zamestnancovi. Zároveň sa tento peňažný príjem zahŕňa do vymeriavacieho základu pre odvod sociálneho a zdravotného poistenia.

Na strane zamestnávateľa, daňové riešenie odborného rozvoja vyplýva z § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 alebo bod 5 a § 25 odst. 1 písm. h) bod 2 ZDP. Za daňové výdaje sú považované všetky výdaje zamestnávateľa na prehlbovanie či zvyšovanie kvalifikácie (či už ide o peňažné alebo nepeňažné plnenie) a na rekvalifikáciu pracovníkov, pokiaľ súvisia s predmetom činnosti spoločnosti. Daňovým výdajom pri zvyšovaní kvalifikácie, ktorá súvisí s predmetom činnosti organizácie je taktiež náhrada mzdy, poskytovaná zamestnancom za dobu pracovného voľna počas zvyšovania kvalifikácie v súlade so zákonníkom práce (ZP).

Podľa § 25 odst. 1 písm. h) bod 2 ZDP nie sú daňovým výdajom nepeňažné plnenia poskytované zamestnávateľom zamestnancovi, ktoré nesúvisia s predmetom činnosti organizácie. V prípade poskytnutia peňažného príspevku na vzdelávanie zamestnancov, ktoré nesúvisí s predmetom činnosti danej spoločnosti, môže ísť o daňovo uznateľný výdaj zamestnávateľa – za podmienok, že bude toto peňažné plnenie zjedané v pracovnej alebo inej zmluve s pracovníkom, v kolektívnej zmluve alebo vo vnútornom predpise organizácie. (Macháček, 2017)

## **2.9.2 Starostlivosť o zdravie**

Existuje množstvo zdravotných benefitov, ktoré môžu organizácie poskytovať. Do takýchto benefitov patrí napríklad využívanie zdravotníckych zariadení na lekárske prehliadky alebo vyšetrenia (pokiaľ nie sú hradené zdravotnou poisťovňou), nákup liekov s doplatkom, nákup služieb a produktov, ktoré majú liečebný charakter (rehabilitácie, masáže, solné jaskyne atď.), nákup vitamínových doplnkov či zaobstaranie zdravotníckych prostriedkov (dioptrických okuliarov, zdravotnej obuvi atď.). Do zdravotných benefitov je možné zaradiť aj uskutočnenie dní zdravia pre zamestnancov alebo realizáciu komplexných programov na podporu zdravého životného štýlu.

Podľa § 6 odst. 9 písm. d) bod 1 ZDP sú na strane zamestnanca od dane z príjmu oslobodené nepeňažné plnenia (vo forme obstarania produktov alebo služieb zdravotného a liečebného charakteru, nákupu zdravotníckych prostriedkov na lekárske predpisy) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi alebo jeho rodinnému príslušníkovi z FKSP, zo

sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov. Peňažné príspevky na úhradu zdravotných benefitov sú u pracovníka zdaniteľným príjmom.

Náklady spojené s obstaraním nepeňažných zdravotníckych benefitov (pokiaľ nie sú hradené zdravotnou poisťovňou), môže zamestnávateľ platiť len z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po jeho zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov. Podľa ustanovenia § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP môže zamestnávateľ peňažné príspevky na úhradu zdravotných benefitov zahrnúť do daňových výdajov, pokiaľ nie sú hradené zdravotnou poisťovňou. (Brúha a kol., 2016)

### **2.9.3 Poistenie a iné finančné benefity**

Zamestnanec sa nemusí len sám podieľať na dôchodkovom pripoistení so štátnym príspevkom, na dôchodkovom poistení, na doplnkovom dôchodkovom sporení a na súkromnom životnom poistení, ale v rámci zamestnaneckých benefitov môže na tieto druhy poistenia prispievať pracovníkovi aj zamestnávateľ.

V ustanovení § 6 odst. 9 písm. p) ZDP je stanovené, že u zamestnanca je od dane z príjmu oslobodená platba zamestnávateľa vo výške do 50 000 Kč ročne ako:

- príspevok na dôchodkové pripoistenie so štátnym príspevkom a príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie poukázaný na účet zamestnanca v dôchodkovej spoločnosti;
- príspevok na dôchodkové poistenie poukázaný v prospech pracovníka u inštitúcie dôchodkového poistenia na základe zmluvy uzavretej medzi zamestnancom a inštitúciou dôchodkového poistenia za podmienok určených v danom ustanovení;
- príspevok na súkromné životné poistenie, ktoré sa hradí na základe poistnej zmluvy uzavretej medzi zamestnancom a poisťovňou za podmienok stanovených v danom ustanovení.

Príspevky zamestnávateľa svojim pracovníkom na dôchodkové pripoistenie, doplnkové dôchodkové sporenie, dôchodkové poistenie a na súkromné životné poistenie sa považujú za daňovo uznateľné náklady bez ohľadu na ich výšku a zároveň bez ohľadu na to, či tento príspevok je alebo nie je u zamestnanca oslobodený od dane z príjmu zo závislej činnosti,

v prípade, pokiaľ poskytovanie vyplýva z kolektívnej zmluvy, pracovnej či inej zmluvy alebo vnútorného predpisu organizácie. (Macháček, 2017)

#### **2.9.4 Rekreačia, šport a kultúra**

Brůha a kol. (2016) zaradzujú do rekreácie benefity poskytované formou príspevku na tuzemské aj zahraničné rodinné dovolenky, detské tábory, tuzemské aj zahraničné zájazdy. Spoločnosti organizujú relaxačné a ozdravné víkendové alebo dlhšie pobyty pre všetkých zamestnancov alebo pre skupinu zamestnancov. Za najčastejšie benefity v oblasti kultúry sú považované lístky do kina, na divadelné predstavenia, koncerty, firemné plesy či vianočné a novoročné večierky zamestnancov. Športové benefity je možné rozčleniť na aktívne a pasívne. K aktívnym patrí využívanie bazénov, tenisových kurtov, fitness centier a podobne, k pasívnym sa zaradzujú hlavne vstupenky na športové akcie.

Daňové riešenie u zamestnanca u nepeňažného plnenia vyplýva podľa Macháček (2017) z ustanovenia § 6 odst. 9 písm. d) ZDP. Podľa tohto ustanovenia je oslobodené od dane z príjmu nepeňažné plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi alebo jeho rodinnému príslušníkovi z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov (nákladov). Ide o prípad, kedy zamestnávateľ sám uhradí všetky výdaje a pracovníkovi venuje poukazy, vstupenky, preukážky, čipy alebo permanentky. ZDP nestanovuje maximálnu výšku príspevku zamestnávateľa na kultúrne a športové akcie, jediná limitujúca čiastka pre oslobodenie od dane z príjmu je 20 000 Kč nepeňažného plnenia zamestnávateľa s poskytnutím príspevku na tuzemskú a zahraničnú rekreáciu alebo zájazd.

Poskytovanie nepeňažného plnenia vychádza u zamestnávateľa z § 25 odst. 1 písm. h) ZDP. Podľa tohto ustanovenia sú daňovo neuznatelnými nákladmi nepeňažné plnenia poskytované zamestnávateľom vo forme príspevku na kultúrne akcie, zájazdy, tlačené knihy (vrátane obrázkových kníh pre deti), športové akcie, vo forme možnosti využívať rekreačné, zdravotnícke a vzdelávacie zariadenia, závodné knižnice a taktiež telovýchovné a športové zariadenia. To znamená, že pokiaľ zamestnávateľ uhradí formou nepeňažného plnenia pracovníkovi napríklad príspevok na tuzemský či zahraničný zájazd, alebo mu poskytne zakúpenú vstupenku na kultúrne vystúpenie prípadne športový zápas, bude toto nepeňažné plnenie bez ohľadu na výšku tohto plnenia u zamestnávateľa nedaňovým výdajom.

Oslobodenie od dane z príjmu sa u zamestnanca nevzťahuje na peňažné plnenie vyplácané priamo zamestnávateľom – pokiaľ zamestnávateľ poskytne pracovníkovi napríklad

príspevok na rekreáciu alebo zájazd, bude sa bez ohľadu na výšku úhrady jednať o zdaniteľný príjem na strane zamestnanca. Tento príjem bude zdanený zo superhrubej mzdy a zároveň bude zahrnutý do vymeriavacieho základu pre výpočet zdravotného a sociálneho poistenia.

Podľa § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP sa v prípade peňažného plnenia zamestnávateľa považujú za daňové výdaje (náklady) také výdaje, ktoré sú vynaložené na práva zamestnancov vyplývajúcich z kolektívnej, pracovnej či inej zmluvy, alebo vnútorného predpisu zamestnávateľa. (Macháček, 2017)

### **2.9.5 Stravovanie pracovníkov**

Stravovanie je možné poskytovať vo vlastnom zariadení alebo prostredníctvom iných subjektov na základe zmluvy o zabezpečení závodného stravovania v inom než vlastnom zariadení, na základe zmluvy o prenájme alebo formou dovážania jedál do vlastných výdajní. V súčasnej dobe je najrozšírenejšie poskytovanie stravných lístkov, ktorých hodnota nie je podľa žiadneho právneho predpisu pevne stanovená. Zamestnávateľ môže zakúpiť stravné lístky napríklad v hodnote 80 Kč, 100 Kč, 150 Kč alebo vo väčšej hodnote, pokiaľ uzavrel zmluvu s firmou, ktorá stravné lístky v tejto hodnote zaistuje.

Náklady na zvýhodnené stravovanie môže zamestnávateľ hradiť:

- a) Na vrub daňových výdajov – daňovým výdajom sú výdaje vynakladané na stravovanie zamestnancov, v rozsahu a za podmienok podľa § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP, t. j. pri zabezpečovaní stravovania vo vlastnom zariadení sú daňovými výdajmi náklady na prevádzku stravovacieho zariadenia (okrem hodnoty potravín), a pri zabezpečovaní stravovania prostredníctvom iných subjektov sú daňovými výdajmi príspevky na stravovanie obvykle do výšky 55% ceny jedného jedla za jednu zmenu.

Príspevok na stravovanie môže zamestnávateľ uplatniť ako daňový výdaj, pokiaľ prítomnosť pracovníka v zamestnaní trvá minimálne tri hodiny v priebehu jeho stanovenej zmeny. Pri zmene dlhšej ako 11 hodín je možné do daňových výdajov zakomponovať aj príspevok na jedno ďalšie jedlo.

- b) Z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po jeho zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov – hodnota príspevku z FKSP a zo sociálneho fondu nie je upravená žiadnym právnym predpisom.
- c) Zamestnávateľ môže náklady na zvýhodnené stravovanie hradiť taktiež z oboch spomenutých zdrojov.

Zamestnanci majú hodnotu stravovania poskytovaného vo forme nepeňažného plnenia zamestnávateľa oslobodenú od dane z príjmu.

Peňažné príspevky na stravovanie nejde u zamestnávateľa zahrnúť do daňových výdajov, a to ani v prípade, ak má zamestnanec na takéto plnenie právo podľa kolektívnej, pracovnej alebo inej zmluvy či podľa vnútorného predpisu. Peňažný príspevok na stravovanie má zamestnávateľ nárok vyplácať len z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov (nákladov). U zamestnanca sa peňažný príspevok na stravovanie od zamestnávateľa pokladá za zdaniteľný príjem. (Brůha a kol., 2016)

#### **2.9.6 Doprava pracovníkov do a zo zamestnania**

Zamestnávateľ môže zaisťovať bezplatnú dopravu do a zo zamestnania svojim pracovníkom formou nepeňažného plnenia, alebo im môže poskytovať peňažné príspevky na dopravu verejnými dopravnými prostriedkami či vlastným osobným automobilom. V prípade poskytovania bezplatnej dopravy zamestnancom (túto dopravu zaisťuje zamestnávateľ), podľa ustanovenia § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP sú náklady na dopravu daňovým výdajom, a to v rozsahu podľa práva zamestnancov na toto plnenie, ktoré vyplýva z kolektívnej, pracovnej alebo inej zmluvy, či vnútorného predpisu organizácie. V tomto prípade zamestnávateľ od zamestnanca nepožaduje úhradu za poskytnutú službu – jedná sa o nepeňažný príjem na strane zamestnanca vo výške, ktorú by obvykle zaplatil za využívanie verejnej dopravy (napr. autobusu). Tento nepeňažný príjem pracovníka podlieha zdaneniu dani z príjmu.

Druhým prípadom je poskytovanie peňažných príspevkov na dopravu zamestnancov. Tento peňažný príspevok môže zamestnávateľ hradiť z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov. V prípade, ak právo na poskytovanie peňažných príspevkov na dopravu vyplýva z kolektívnej zmluvy, pracovnej alebo inej zmluvy, či z vnútorného predpisu organizácie, môže zamestnávateľ hradiť peňažný príspevok na vrub daňových výdajov (nákladov), prípadne z oboch zdrojov. U zamestnanca je hodnota peňažného príspevku na dopravu zdaniteľným príjmom. (Brůha a kol., 2016)



## 2.9.7 Benefity ku zlad'ovaniu profesijného a rodinného života

Krbečková a Plesníková (2014) tvrdia, že v poslednej dobe sú veľmi často žiadanými benefitmi rôzne opatrenia v prospech rodiny. Jedným takýmto benefitom môže byť napríklad zriaďovanie podnikových materských škôl. Dôvodom je fakt, že v súčasnosti existuje veľký nedostatok miest v podobných štátom zriadených zariadeniach a súkromné zariadenia nie sú pre každého cenovo dostupné.

Brůha a kol. (2016) zaradili medzi benefity ku zlad'ovaniu rodinného a profesijného života prevádzku vlastného predškolského zariadenia (prípadne poskytovanie príspevkov na prevádzku zariadenia, ktoré zaisťujú iné subjekty), peňažné príspevky na opatrovanie detí a na starostlivosť o iné osoby.

V prvom prípade (tzn. v prípade prevádzky vlastného predškolského zariadenia alebo v prípade poskytovania príspevkov na prevádzku zariadenia zaisťujúceho inými osobami) dáva ustanovenie § 24 odst. 2 písm. zs) bod 1 a bod 2 ZDP zamestnávateľom na výber, či výdaje (náklady) na toto plnenie zahrnú do daňových výdajov (v tomto prípade je nepeňažný príspevok od zamestnávateľa zdaniteľným príjmom zamestnanca, ktorý sa zaskomponuje do vymeriavacieho základu pre odvod poistného), alebo výdaje (náklady) na dané plnenie uhradia z FKSP, sociálneho fondu, zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových nákladov. Pokiaľ sa rozhodnú pre túto druhú variantu, tak u zamestnanca je nepeňažné plnenie oslobodené od dane z príjmu zo závislej činnosti.

Výdaje formou peňažného príspevku na opatrovanie detí môže zamestnávateľ uhradiť z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po jeho zdanení, na vrub nedaňových výdajov, alebo sa môže rozhodnúť, že ich zahrnie do daňových výdajov (nákladov). Peňažné príspevky na opatrovanie detí môže zamestnávateľ zahrnúť do daňových výdajov len v prípade, ak právo zamestnancov na tieto príspevky vyplýva z kolektívnej, pracovnej či inej zmluvy, prípadne z vnútorného predpisu spoločnosti. Poskytnutie takýchto príspevkov predstavuje zdaniteľný príjem u pracovníka.

Príspevky na služby spojené so starostlivosťou o iné osoby môžu byť poskytnuté v peňažnej alebo nepeňažnej forme. Zamestnávateľ môže tieto príspevky zahrnúť do daňových výdajov za podmienok určených v § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP, alebo ich môže uhradiť zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení prípadne na vrub nedaňových výdajov. Peňažné aj nepeňažné príspevky na úhradu nákladov za služby spojené so starostlivosťou o iné osoby sú,

rovnako ako v predchádzajúcom prípade, u zamestnanca zdaniteľným príjmom. (Brúha a kol., 2016)

### **2.9.8 Poskytnutie prechodného ubytovania zamestnancom**

Každá organizácia chce zamestnávať kvalifikovaných pracovníkov. Avšak niektorí potenciálni zamestnanci pochádzajú zo vzdialenejších lokalít, a z tohto dôvodu im môže spoločnosť ponúknuť benefit vo forme poskytnutia ubytovania v meste sídla spoločnosti. Z ustanovenia § 6 odst. 9 písm. i) ZDP vyplýva, že hodnota prechodného ubytovania je u zamestnanca oslobodená od dane z príjmu pokiaľ ide o nepeňažné plnenie maximálne do výšky 3 500 Kč mesačne, pokiaľ nejde o ubytovanie pri pracovnej ceste a obec prechodného ubytovania nie je totožná s obcou trvalého bydliska zamestnanca. V prípade, ak pôjde o plnenie vo forme peňažného príspevku, tak celá výška tohto príspevku bude podliehať u pracovníka zdaneniu a zároveň bude súčasťou vymeriavacieho základu pre odvod sociálneho a zdravotného poistenia.

Všetky výdaje spojené s prechodným ubytovaním sú podľa ustanovenia § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP pre zamestnávateľa daňovo uznateľnými nákladmi. Jedinou podmienkou však je, že tento benefit musí byť dohodnutý v kolektívnej zmluve, v pracovnej zmluve prípadne v inej zmluve, alebo vo vnútornom predpise. (Macháček, 2017)

### **2.9.9 Využívanie osobného automobilu zamestnávateľa k súkromným účelom**

Ak poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi bezplatne motorové vozidlo k súkromnému používaniu, na strane zamestnanca vzniká používaním zdaniteľný príjem vo výške 1 % zo vstupnej ceny vozidla. Keď je mesačná čiastka, ktorá sa posudzuje ako príjem pracovníka, nižšia ako 1 000 Kč, tak sa za príjem zamestnanca považuje čiastka vo výške 1 000 Kč. V tomto prípade sú náklady spojené s prevádzkou motorového vozidla daňovým výdajom zamestnávateľa.

Výdaje na úhradu nákladov súvisiacich s čerpaním pohonných hmôt na účet zamestnávateľa u automobilov používaných zamestnancami k súkromným účelom môže zamestnávateľ hradiť z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení prípadne na vrub nedaňových výdajov. Do daňových výdajov môže tieto náklady zamestnávateľ zahrnúť za podmienok uvedených v ustanovení §24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. U zamestnanca je v tomto prípade zdaniteľným príjmom hodnota tohto nepeňažného plnenia. (Brúha a kol., 2016)

### 2.9.10 Predaj výrobkov a služieb

Za zamestnaneckú výhodu sa považuje aj predaj produktov, vyrobených výrobkov či poskytnutie služieb svojim zamestnancov so zníženou cenou. Môže ísť o tieto prípady:

- organizácia nakúpi produkty od svojich dodávateľov a následne ich predáva so zľavou svojim pracovníkom;
- organizácia predáva zamestnancom so zníženou cenou svoje vyrobené výrobky;
- organizácia poskytuje so zľavou nakúpené alebo vlastné služby pracovníkom;
- organizácia odpredáva svojim pracovníkom použitý majetok (zahrnutý v obchodnom majetku prípadne v majetku firmy) za výhodnejšie ceny.

Podľa ustanovenia § 6 odst. 3 ZDP je zdaniteľným príjmom u zamestnanca poskytnutá zľava (tzn. rozdiel medzi obvyklou cenou a cenou, ktorú zaplatí pracovník) z produktu alebo služby. Táto čiastka zároveň vstupuje do vymeriavacieho základu pre zdravotné a sociálne poistenie.

Zamestnávateľ môže zahrnúť do daňovo uznateľných výdajov výrobné náklady na zhotovenie výrobkov predaných zamestnancom, náklady spojené s poskytnutím služieb pracovníkom, nákupné ceny tovaru a daňovú zostatkovú cenu hmotného majetku predaného za zvýhodnenú cenu svojim pracovníkom. (Macháček, 2017)

### 2.9.11 Odstupné a dovolenka

Organizácia sa môže rozhodnúť, že bude svojim zamestnancom poskytovať odstupné nad rámec minima alebo dovolenku nad rámec základnej výmery. V takomto prípade sú náklady vynaložené zamestnávateľom na odstupné nad rámec zákonom stanoveného minima (§ 67 ZP) a náklady na náhradu mzdy za dovolenku nad rámec základnej výmery (§ 213 ZP) daňovým výdajom. Jedinou podmienkou je, že právo na poskytnutie tohto plnenia musí vyplývať z kolektívnej, pracovnej či inej zmluvy, prípadne z vnútorného predpisu organizácie. Pre zamestnanca je odstupné a náhrada mzdy za dovolenku nad rámec zákona zdaniteľným príjmom.

Zamestnávateľ môže svojim pracovníkom ponúknuť aj náhradu mzdy nad rámec zákona v čase ich pracovnej neschopnosti (až do výšky čistej priemernej mesačnej mzdy pracovníka). Výdaje na vyššiu výplatu náhrady mzdy môžu byť zahrnuté do daňových výdajov, pokiaľ právo na zvýšenie vyplýva z kolektívnej, pracovnej alebo inej zmluvy, respektíve z vnútorného

predpisu. Zamestnanec má náhradu mzdy oslobodenú od dane z príjmu do výšky minimálneho nároku určeného zvláštnym právnym predpisom, ktorý upravuje pracovnoprávne vzťahy – tzn., že rozdiel medzi minimálnym nárokom a nárokom dohodnutým v kolektívnej či inej zmluve alebo stanoveným vo vnútornom predpise organizácie je u pracovníka zdaniteľným príjmom. (Brúha a kol., 2016)

### **2.9.12 Odmeny a dary**

Prvou kategóriou odmien sú stabilizačné a vernostné odmeny. Ustanovenie § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP udáva, že náklady spojené s výplatou týchto odmien môže organizácia poskytovať na vrub daňových výdajov (nákladov), pokiaľ právo na ich poskytovanie vyplýva z kolektívnej, pracovnej či inej zmluvy, alebo z vnútorného predpisu. Zároveň ich môže spoločnosť hradiť zo zisku po zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov. Zamestnancovi sa stabilizačné a vernostné odmeny zahŕňajú do zdaniteľných príjmov.

Druhú kategóriu tvoria odmeny pri životných a pracovných jubileách, odmeny pri odchode do starobného alebo invalidného dôchodku a odmeny za pomoc pri mimoriadnych udalostiach. Náklady na výplatu daných odmien hradí zamestnávateľ buď zo sociálneho fondu, zo zisku po zdanení, na vrub nedaňových výdajov, alebo na vrub daňových výdajov (nákladov), pokiaľ právo na ich poskytnutie plyní z kolektívnej, pracovnej alebo inej zmluvy, či z vnútorného predpisu zamestnávateľa. Zamestnanec, rovnako ako v predchádzajúcom prípade, tieto odmeny začleňuje do zdaniteľných príjmov.

Náklady na akékoľvek peňažné a nepenažné dary nejde zahrnúť do daňových výdajov, a preto ich zamestnávateľ môže hradiť len z FKSP, zo sociálneho fondu, zo zisku po jeho zdanení alebo na vrub nedaňových výdajov. Zamestnanec zahŕňa do zdaniteľných príjmov len tie nepenažné dary, ktoré prerastajú ročný limit 2 000 Kč a ktoré sú poskytnuté nad rámec výšky udalostí určených v ustanovení § 6 odst. 9 písm. g) ZDP. Zároveň tam patria všetky peňažné dary, bez ohľadu na zdroj financovania. (Brúha a kol., 2016)

### **2.9.13 Občerstvenie a nealkoholické nápoje na pracovisku**

Poskytovanie občerstvenia a nealkoholických nápojov na pracovisku je veľmi obľúbeným benefitom, ktorý využíva veľké množstvo organizácií. Môže ísť napríklad o ponuku desiat, kávy, studeného či teplého čaju, limonád, džúsov alebo minerálnych vôd. Podľa ustanovení § 25 odst. 1 písm. t) a písm. zm) ZDP nebudú u zamestnávateľa poskytnuté

nealkoholické nápoje a občerstvenie daňovým výdajom. U zamestnanca bude toto nepenažné plnenie oslobodené od dane z príjmu zo závislej činnosti.

V opačnom prípade sa môže organizácia rozhodnúť, že nebude poskytovať občerstvenie a nealkoholické nápoje v nepenažnej forme ale formou finančného príspevku, ktorý bude vyplácaný súčasne so mzdou zamestnanca. Zamestnancovi bude tento príspevok pripočítaný ku zdaniteľnej mzde a súčasne bude zahrnutý do vymeriavacieho základu pre odvod poistného. Rovnako ako pri nepenažnom plnení, bude príspevok na občerstvenie a nealkoholické nápoje u zamestnávateľa nedaňovým nákladom. (Macháček, 2017)

#### **2.9.14 Pôžičky poskytnuté pracovníkom**

Medzi zamestnanecké výhody, ktoré poskytuje organizácia svojim pracovníkom patria aj návratné bezúročné pôžičky, poprípade pôžičky s veľmi nízkym úrokom. Ustanovenie § 6 odst. 9 písm. v) ZDP poukazuje na to, že od dane z príjmu zo závislej činnosti je oslobodený príjem, ktorý zamestnancovi plyní z bezúročnej pôžičky od zamestnávateľa, a to do úhrnnej výšky listín až 300 000 Kč. V prípade poskytovania pôžičky s úrokom sa musí určiť obvyklý úrok. Obvyklý úrok je úrok, ktorý je v dobe zjednania pôžičky používaný peňažnými ústavmi pri poskytovaní úverov verejnosti. Zamestnancovi vzniká zdaniteľný príjem v prípade, ak je zjednaný úrok medzi organizáciou a pracovníkom nižší, ako obvyklý úrok. Zdaniteľný príjem sa v tomto prípade rovná rozdielu týchto úrokov.

Poskytnuté pôžičky pracovníkom sa nezaradzujú do daňových výdajov danej organizácie. Pôžičky sú hradené z FKSP, zo sociálneho fondu alebo zo zisku po zdanení. Dohodnuté úroky so zamestnancom zamestnávateľ zaradzuje medzi zdaniteľné príjmy. (Macháček, 2017)

### **2.10 Sociologický výskum**

Podľa Nový a Surynek (2006 s. 252) je sociologický výskum „cieľavedomé, systematické a organizované získavanie, spracovávanie a interpretácia informácií o sociálnej dimenzii objektívnej reality.“

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) označujú, že problematiku sociologického výskumu je možné členiť rôznymi spôsobmi. Jedným z týchto členení je vecné členenie, ktoré zvyrazňuje rozdiel medzi kvalitatívnym a kvantitatívnym výskumom. Zásadná odlišnosť kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu spočíva v ich zameraní – zatiaľ čo kvantitatívny

výskum sa zameriava na počet a frekvenciu, kvalitatívny výskum skúma dôvody a motiváciu. Keďže cieľom kvantitatívneho výskumu je získať štatisticky spoľahlivé a merateľné výsledky, pracuje prevažne s veľkými súbormi respondentov. Naopak, kvalitatívny výskum potrebuje častokrát psychologickú interpretáciu a preto najčastejšie využíva menšiu vzorku respondentov.

Zber dát môže prebiehať formou dopytovania, pozorovania alebo experimentu. Dopytovanie ako metóda zberu je založená na priamom rozhovore alebo dotazníku podľa predom predpísaných otázok. Pozorovanie je nepriamym nástrojom zberu dát, pretože nevyžaduje priamy kontakt s respondentami. Výhodou pozorovania je, že respondent sa správa spontánne. Pri experimente sa pozoruje a vyhodnocuje chovanie a vzťahy v umelo vytvorených podmienkach.

### **2.10.1 Dotazník**

Dotazník je písomná, viac formalizovaná podoba metódy dopytovania - respondentovi sa položia písomné otázky, na ktoré odpovedá. Podobne ako v rozhovore, respondent vyjadruje svoj názor, postoje, poskytuje informácie o jeho motívoch, hodnotách či vzťahoch. (Pavlica a kol., 2000)

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) považujú za výhodu písomného dopytovania (dotazníku) to, že je lacný, nedochádza k nežiaducemu ovplyvneniu respondenta a zároveň si respondent sám určuje dobu, kedy dotazník vyplní. Opačne, medzi nevýhody sa zaradzuje nižšia návratnosť ako u osobného rozhovoru, nezaznamenanie spontánnych odpovedí a taktiež nemožnosť skontrolovať, či dotazník nevyplnil za respondenta niekto iný.

Každý dotazník disponuje rôznymi typmi otázok. Podľa toho, či otázka ponúka alebo neponúka alternatívne odpovede, sa otázky delia na otvorené, polootvorené a uzavreté. Uzavreté otázky majú už predom stanovené varianty odpovedí, ktoré by mali byť pripravené tak, aby respondenta nedonútili prikloniť sa k odpovedi, ktorá mu nevyhovuje. Uzavreté otázky môžu mať formu alternatívnych otázok (napríklad áno x nie, muž x žena) alebo selektívnych otázok, kedy majú respondenti na výber z viacerých odpovedí. Otvorené otázky neobsahujú žiadne odpovede, a dávajú tak respondentovi slobodu k vyjadreniu. Polootvorené otázky obsahujú pevne stanovené možnosti odpovedí, a pokiaľ si z nich respondent nevyberie, má možnosť doplniť svoju vlastnú odpoveď.

### **3 Charakteristika vybranej spoločnosti**

V nasledujúcej kapitole sa predstaví spoločnosť XYZ, a. s. na ktorú bude aplikovaná praktická časť diplomovej práce. Priblíži sa jej vízia, charta etiky (firemná politika) a etický kódex. Taktiež sa objasní, akým spôsobom sa organizácia stavia k akosti, ekológii a bezpečnostným hľadiskám. Ďalšia podkapitola bude zameraná na oddelenie výskumu a vývoja, tzv. technologické centrum spoločnosti, a následne bude stanovené, akým spôsobom sa firma snaží presadzovať princípy spoločenskej zodpovednosti. Koniec kapitoly bude zameraný na organizačnú štruktúru spoločnosti a štruktúru jej zamestnancov. Všetky informácie sú čerpané z webových stránok a interných zdrojov organizácie.

#### **3.1 Predstavenie spoločnosti XYZ, a. s.**

Akciová spoločnosť XYZ patrí do skupiny dcérskych spoločností, ktorých materská spoločnosť má sídlo v Tokiu. Organizácia XYZ, a. s. so sídlom v Českej republike bola založená v roku 1997, avšak sériovú výrobu odštartovala až po vstupe japonského investora v roku 1999. Má tri výrobné závody – z toho dva vo Vsetíně a jeden v Jablůnce. Jej činnosť nadväzuje na tradíciu výroby priemyselnej pyrotechniky vo Vsetíně a rozvíja technológie vyvinuté materskou spoločnosťou. Zaoberá sa výskumom, vývojom a výrobou pyrotechnických iniciačných prvkov používaných v bezpečnostných systémoch osobných automobilov, ktoré sú súčasťou tzv. pasívnej ochrany pasažierov. Tieto iniciačné prvky nevyhnutne slúžia k aktivácii airbagov, predpínačov bezpečnostných pásov, prípadne ďalších záchranných modulov, ktorými sú napríklad hlavové opierky a zdvíhače kapoty slúžiace k ochrane chodcov. Rastúce tempo rozvoja automobilového priemyslu spôsobuje väčšiu nehodovosť, a tým pádom sa zvyšuje počet prípadov ťažkého poranenia hlavy, chrbtice či hrudníku u posádky. Z toho plynú väčšie nároky na ochranné prvky v automobiloch. Väčšina výrobkov organizácie je teda určená pre export, pričom jej koncovými zákazníkmi sú predovšetkým významné svetové automobilky.

Okrem automobilového priemyslu, spoločnosť využíva svoje výrobky v menšej miere aj v iných oblastiach, ktorými sú napríklad hasiace systémy, záchranné systémy pre drony a modely lietadiel, či záchranné systémy využívané pri voľnočasových aktivitách napr. pri cyklistike, lyžovaní alebo vysokohorskej turistike (nafukovacie cyklistické prilby, záchranné protilavínové systémy a iné).

### 3.2 Vízia spoločnosti

Vízia organizácie XYZ, a. s. spočíva v trvalom poskytovaní tých najlepších produktov za pomoci neustáleho pokroku a zdieľaných morálnych hodnôt. Slúži ako návod ku zdravému a kvalitnému spôsobu riadenia firmy, a súčasne k vytvoreniu lepšej firemnej kultúry založenej na morálnych hodnotách. O jej naplnenie sa zaväzuje súborom svojich každodenných činností, ktoré sú nazývané aj ako CSR management, t. j. riadenie v duchu spoločenskej zodpovednosti firmy. CSR management pomáha budovať dobrú a silnú firmu, pretože pomocou neho dokáže organizácia uspokojiť všetkých obchodných partnerov, akcionárov, zamestnancov, spoločnosť, prípadne aj okolitý región.

Obrázok 3.1 Vízia spoločnosti



Zdroj: Interný zdroj spoločnosti XYZ, a. s.

Reálnymi základmi firemnej vízie sú Charta etiky a Etický kódex, ktoré sú zároveň návodom pre správanie každého zamestnanca spoločnosti XYZ, a. s..

#### 3.2.1 Charta etiky a etický kódex

Charta etiky (ktorá je zároveň firemnou politikou danej spoločnosti) definuje etické princípy, čiže zásady správneho chovania, ktoré sú základom k naplneniu vízie organizácie. Firemná politika sa rozčleňuje do štyroch základných kategórií – podnikateľské aktivity, vzťah ku spoločnosti, nakladanie s vnútropodnikovými informáciami a vzťah spoločnosti k jednotlivcom.



Čo sa týka podnikateľských aktivít, spoločnosť kladie veľký dôraz na bezpečnosť a spoľahlivosť svojich výrobkov a služieb, aby bola schopná uspokojovať potreby svojich zákazníkov. Pri všetkých svojich podnikateľských aktivitách dodržiava príslušné zákony a vnútorné predpisy a vedie iba spravodlivý konkurenčný boj. Organizácia pri podnikaní v zahraničí dodržiava príslušné miestne aj zahraničné zákony a rešpektuje miestnu kultúru a zvyky. Zároveň svedomito spravuje a využíva svoje zdroje, zameriava sa na zefektívnenie svojich podnikateľských činností a snaží sa o trvalý rozvoj. V neposlednom rade zastáva nekompromisný postoj voči protispoločenským silám a nikdy neodpovedá na nepatričné a nezákonné požiadavky.

V kategórii „vzťah ku spoločnosti“ sa organizácia snaží o interakciu a rozvoj vzťahov s okolím. Zároveň poskytuje svojim zákazníkom, akcionárom, miestnej spoločnosti, zamestnancom a obchodným partnerom včasné a úplné informácie o svojich podnikateľských aktivitách, uvedomuje si vplyv svojich činností na životné prostredie a stanovuje si vlastné normy nad rámec vždy dodržiavaných zákonných povinností. V rámci kategórie „vzťah spoločnosti k jednotlivcom“ sa organizácia zaväzuje dodržiavať legislatívu v pracovnej oblasti, zaisťuje bezpečné pracovné prostredie a zároveň rešpektuje základné ľudské práva a právo na súkromie.

Pri nakladaní s vnútropodnikovými informáciami organizácia uchováva informácie, ktoré získala v priebehu svojej podnikateľskej činnosti, a dôsledne zabraňuje ich úniku či zneužitiu z vonkajšieho okolia. Súčasne si uvedomuje vlastnícku povahu informácií, a preto uznáva právo duševného vlastníctva iných subjektov.

Za účelom dodržiavania charty etiky (firemnej politiky) organizácia vydala etický kódex, podľa ktorého musia jednat všetci zamestnanci aj členovia štatutárneho orgánu. Obsahom etického kódexu je napríklad bezpečnosť a kvalita výrobkov, poskytovanie informácií o výrobkoch, efektívne využívanie a ochrana firemného majetku, havarijný plán, ochrana životného prostredia, ochrana osobných údajov, či rešpektovanie ľudských práv a spoločenský prínos organizácie. V prípade, ak zamestnanci alebo členovia štatutárneho orgánu porušia etický kódex, môžu byť stíhaní podľa pracovného poriadku a súvisiacich pracovných predpisov.

### **3.3 Akosť, ekológia a bezpečnosť**

Základným predpokladom úspešného fungovania spoločnosti XYZ, a. s. je neustále zlepšovanie. Túto požiadavku organizácia napĺňa aj prostredníctvom získavania certifikátov v oblasti akosti a ekológie. Spoločnosť získala v roku 2000 certifikáciu podľa ISO 9001, v roku 2001 certifikáciu podľa štandardu QS 9000, v roku 2002 certifikát ISO 14001 a v roku 2003 certifikáciu podľa ISO/TS 16949 (ktorá nahradila QS 9000). V roku 2008 v organizácii vznikol integrovaný manažérsky systém IMS a následne v roku 2017 spoločnosť získala certifikáciu podľa IATF 16949 ako náhradu za ISO/TS 16949. Súčasný systém IMS je vybudovaný podľa požiadaviek novej normy pre kvalitu IATF 16949 a normy ISO 14001, ktorá sa týka environmentálnych aspektov. Tento systém sa vzťahuje na vývoj, výrobu a predaj elektrických iniciátorov a mikro gas generátorov pre bezpečnostné systémy automobilov.

Okrem kvality a ekológie je základnou prioritou spoločnosti aj bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Organizácia práce je maximálne prispôbená tomu, aby riziká (prípadne následky na zdraví a živote zamestnancov) boli minimálne. Práca s výbušninami a pyrotechnickými výrobkami v spoločnosti prebieha podľa schválených technologických postupov a pracovníci, ktorí pracujú s takýmito výbušninami, sú držiteľmi odbornej spôsobilosti pre túto činnosť a ich znalosti a zručnosti sú overované a rozširované formou pravidelných školení. Organizácia zabezpečuje, aby požiadavky na pracovisko, stroje, zariadenia a pomôcky podliehali prísny predpisom, a aby boli pracoviská prispôbené a vybavené s maximálnym dôrazom na zaistenie bezpečnosti svojich pracovníkov. Pre zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci sú vykonávané pravidelné bezpečnostné audity, pri ktorých sa kontrolujú pracoviská. Okrem toho organizácia vyhľadáva, hodnotí a eliminuje riziká a rizikové faktory.

### **3.4 Výskum a vývoj**

Oddelenie výskumu a vývoja (tzv. technologické centrum) bolo vybudované so štátnou podporou v roku 2005. Od tej doby sa kontinuálne rozširuje, a to aj po personálnej stránke, a zároveň aj po stránke technického vybavenia a testovacích priestorov. Toto špecializované viacúčelové technologické centrum v súčasnosti disponuje rozsiahlym vybavením pre testovanie energetických materiálov a overovanie výrobkov. Vybavenie oddelenia odpovedá požiadavkám väčšiny inžinierskych noriem pre automobilový priemysel zameraný na pasívne bezpečnostné systémy.

V súčasnej dobe je v technologickom centre zamestnaných 40 špecialistov z oblastí chémie plastov, elektrotechniky, výbušnín a pyrotechniky, konštrukcie a strojárstva. Špecialisti úzko spolupracujú s operátormi pracujúcimi v skúšobni overovania vývoja a spoločnými silami pomáhajú organizácii XYZ, a. s. flexibilne a rýchlo reagovať na nové požiadavky a inovovať svoje výrobky a procesy.

### **3.5 Spoločenská zodpovednosť**

Organizácia XYZ, a. s. už od začiatku svojho založenia dbá na ochranu životného prostredia, bezpečnosť, starostlivosť o zdravie svojich pracovníkov, uprednostňuje etické princípy vo všetkých firemných aktivitách a podporuje neziskové organizácie vo Vsetíne a okolí.

Jednou z oblastí podpory je životné prostredie, ktorého ochrana je neodlučiteľnou súčasťou firemnej politiky. Organizácia sa snaží o efektívne využívanie dažďovej vody, ktoré prináša pozitívny ohlas zo strany dozorných orgánov Českej republiky pri stavebných konaniach a pravidelných kontrolách. Tento prístup organizácií prináša zároveň finančné úspory za spotrebovanú vodu.

Spoločnosť sa súčasne zaujíma o zdravie svojich zamestnancov a ľudí žijúcich v lokalite pôsobenia firmy. Z tohto dôvodu poskytuje finančné prostriedky nemocnici vo Vsetíne na nákup vybavenia, podporuje preventívne akcie pre verejnosť a spolupracuje na rôznych projektoch napr. pomáha školám so zbieraním vrchnákov z PET fliaš.

Okrem iného chce organizácia XYZ, a. s. zamestnávať vzdelaných a špecializovaných zamestnancov. Keďže je ideálne začať so vzdelávaním už v detstve, spoločnosť zacielená svoju podporu aj na študentov základných, stredných a vysokých škôl. Stredné a vysoké školy technického zamerania spoločnosť podporuje predovšetkým formou príspevku na nákup vybavenia školských dielní a laboratórií. Študenti majú vďaka tomu možnosť pracovať s modernými prístrojmi a zariadeniami, ktoré im pomáhajú pri príprave na svoje budúce povolanie. Okrem finančnej podpory sa zástupcovia organizácie XYZ, a. s. pravidelne zúčastňujú na stretnutí s riaditeľmi daných škôl, zároveň realizujú prijímacie pohovory nanečisto a organizujú dni otvorených dverí či iné akcie.

Organizácia kladie dôraz na bezpečnosť verejnosti a podporuje preventívne akcie spojené s prevádzkou na cestách. Od roku 2014 pravidelne prispieva na súťaž v zdokonaľovaní

a zrýchľovaní jednotiek HZS ČR (Zlínskeho a Olomouckého kraja) v oslobodzovaní osôb z havarovaných vozidiel. Akciová spoločnosť taktiež predstavuje japonskú kultúru v Českej republike prostredníctvom finančnej podpory na rôzne súťaže, kurzy, prednášky alebo akcie. V neposlednom rade podporuje rôzne športové kluby a oddiely so zameraním na bojové športy.

### **3.6 Organizačná štruktúra spoločnosti**

Na čele organizácie XYZ, a. s. stojí prezident. Spoločnosť sa delí celkom na tri divízie – administratívnu, technologickú a divíziu rozvoja systémov. Pod každú divíziu patrí niekoľko oddelení a každému oddeleniu náleží niekoľko skupín, sekcií alebo lokácií. Pod administratívnu divíziu spadá oddelenie podnikového plánovania, personálne a finančné oddelenie, oddelenie expedície, nákupu, obchodu a marketingu. Do technologickej divízie patrí oddelenie výskumu a vývoja, oddelenie inžinieringu a oddelenie výroby. Do poslednej divízie – divízie rozvoja systémov sa zaradzuje oddelenie výrobného plánovania, oddelenie riadenia akosti a oddelenie bezpečnosti.

Pre lepší prehľad je celá schéma organizačného usporiadania spoločnosti XYZ, a. s. zobrazená v Prílohe 1 – Organizačná štruktúra akciovej spoločnosti.

#### **3.6.1 Štruktúra zamestnancov**

Akciová spoločnosť XYZ v súčasnej dobe zamestnáva celkom 1071 pracovníkov, z toho 522 žien a 549 mužov. Z celkového počtu zamestnancov má 863 robotníkov, 185 technicko-hospodárskych pracovníkov (THP) a 23 zamestnancov na manažérskych pozíciách. Na personálnom oddelení je celkom 7 pracovníkov, a títo zamestnanci sa starajú o realizáciu personálnych činností vrátane odmeňovania a poskytovania zamestnaneckých benefitov.

Do celkového počtu pracovníkov sa nezarátavajú tí pracovníci, ktorí majú s organizáciou uzatvorenú dočasnú pracovnú zmluvu, ženy (prípadne muži) na materskej/rodičovskej dovolenke a externí zamestnanci. Dočasnú pracovnú zmluvu so spoločnosťou má uzatvorenú šesť ľudí a v súčasnosti je 53 pracovníkov na materskej/rodičovskej dovolenke. Akciová spoločnosť nezamestnáva žiadnych externých pracovníkov.

Tabuľka 3.1 Štruktúra zamestnancov

<b>Zamestnanci</b>	<b>Celkový počet</b>	<b>Percentuálne vyjadrenie</b>
Ženy	522	48,74%
Muži	549	51,26%
<b>Celkom</b>	<b>1071</b>	<b>100%</b>
Operátori výroby	863	80,58%
THP	185	17,27%
Manažéri	23	2,15%
<b>Celkom</b>	<b>1071</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

## **4 Analýza súčasného systému zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti**

V rámci tejto kapitoly budú rozobrané jednotlivé zamestnanecké výhody spoločnosti XYZ, a. s. vrátane podmienok ich využitia. Všetky informácie o zamestnaneckých výhodách, o spôsoboch informovania zamestnancov o súčasnej ponuke, o financovaní benefitov a o postupe pri zavádzaní nového benefitu budú čerpané z interných zdrojov organizácie. Koniec kapitoly bude zameraný na analýzu dotazníkového prieskumu, ktorého sa zúčastnili niektorí zamestnanci danej spoločnosti.

### **4.1 Súčasný systém zamestnaneckých benefitov spoločnosti XYZ, a. s.**

Organizácia XYZ, a. s. poskytuje svojim pracovníkom širokú škálu zamestnaneckých benefitov, či už vo finančnej alebo nefinančnej forme. Účelom a cieľom poskytovania týchto zamestnaneckých výhod je posilnenie pozitívneho vzťahu medzi zamestnancami a zamestnávateľom, získanie a udržanie kvalitných pracovníkov a motivovanie týchto pracovníkov k lepšiemu pracovnému výkonu.

Väčšina zamestnaneckých výhod je poskytovaná nad rámec zákonom stanovených noriem. Organizácia preferuje fixný spôsob poskytovania benefitov, kedy si zamestnanci môžu samostatne vybrať, či daný benefit využijú alebo nie. Niektoré benefity môžu čerpať všetci zamestnanci (napríklad príspevok na stravovanie, týždeň dovolenky navyše, deň zdravotného voľna, finančnú odmenu pri odchode do starobného dôchodku alebo zapožičanie permanentiek na hokejové zápasy), iné sú zas určené len pre vybraných pracovníkov (napríklad príspevok na dopravu, bonus za dochádzku, príspevok na jazykové kurzy, poskytovanie firemných bytov či osobné ochranné pracovné prostriedky). Výnimku tvoria poukážky na šport, kultúru a relaxáciu, ktoré akciová spoločnosť poskytuje formou pružného systému (tzv. cafeteria systému). V tomto prípade majú zamestnanci nárok na určitú peňažnú čiastku, ktorú môžu ľubovoľne využiť na nimi zvolené zamestnanecké výhody patriace do stanovenej skupiny benefitov.

Zamestnanci sú o súčasnej ponuke zamestnaneckých benefitov informovaní prostredníctvom firemného časopisu exPRESS, nástenky alebo e-mailových správ. Taktiež sa o nich môžu dozvedieť na pravidelných poradách. Noví uchádzači, ktorí sa uchádzajú o zamestnanie v spoločnosti XYZ, a. s., si môžu aktuálny prehľad ponúkaných benefitov pozrieť na webových stránkach organizácie.

Akciová spoločnosť nemá na financovanie zamestnaneckých výhod zriadený žiadny sociálny fond. Benefity financuje buď zo zisku po zdanení alebo na vrub daňových či nedaňových výdavkov (nákladov). Pri zavádzaní nového benefitu sa postupuje tak, že personálne oddelenie v prvom rade predstaví tento nový benefit vedeniu spoločnosti a vyčíslí všetky náklady. Nasleduje schválenie zamestnaneckej výhody vedením spoločnosti. Po schválení sa na túto výhodu vyčlenia všetky potrebné peňažné prostriedky, ktoré bude organizácia potrebovať v ďalšom kalendárnom roku.

Takmer každý benefit, ktorý organizácia ponúka svojim zamestnancom, má svoje podmienky a pravidlá využitia. V súčasnej dobe ich ponúka celkom 20 a medzi najnovší benefit sa zaradzuje penzijné pripistenie, ktoré sa v organizácii zaviedlo v priebehu minulého roku (v roku 2019). Rozpis jednotlivých zamestnaneckých výhod je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4.1 Súčasný systém zamestnaneckých benefitov organizácie XYZ, a. s.

Členenie benefitov	Jednotlivé benefity
Bonusy vzťahujúce sa k hospodárskemu výsledku	Ročný bonus
Pravidelné bonusy	Príspevok na stravovanie
	Týždeň dovolenky navyše
	Deň zdravotného voľna
	Bonus za dochádzku
	Príspevok na dopravu
	Poukážky na šport, kultúru a relaxáciu
	Úrazové pripistenie
	Príspevok na dôchodkové pripistenie
	Príspevok na jazykové kurzy
Ostatné bonusy	Firemné byty
	Bonus pri odchode do dôchodku
	Odmena za odporúčenie zamestnanca
	Zvýhodnené mobilné tarify
	Osobné ochranné pracovné prostriedky
	Permanentky na hokejové zápasy
	Vianočný darček
	Darček ku Dňu otcov/matiek
	Darček pri narodení dieťaťa
	Firemné akcie

Zdroj: Vlastné spracovanie

## **4.2 Jednotlivé zamestnanecké benefity spoločnosti XYZ, a. s.**

### **Ročný bonus**

Prvým benefitom, ktorý organizácia poskytuje, je ročný bonus. Ročný bonus sa považuje za nenárokovú zložku mzdy, ktorá sa vypláca len v prípade, ak sa organizácií podarí dosiahnuť stanovený ročný plán – vyplatenie je teda závislé na určitých výsledkoch (napríklad na zisku alebo tržbách), ktoré si organizácia predom vymedzí. V prípade dosiahnutia stanovených výsledkov, organizácia poskytuje ročný bonus všetkým svojim zamestnancom, ktorí boli v daný rok s organizáciou XYZ, a. s. v pracovnom pomere.

Prvá časť bonusu (tzv. zálohový bonus) sa vypláca v polovici daného hospodárskeho roka. V tomto období sa poskytne rovnaká čiastka každému pracovníkovi. Na konci hospodárskeho roka prebieha hodnotenie výkonnosti zamestnancov, a na základe výkonu daného pracovníka (ktorý sa uvádza v percentuálnom vyjadrení) sa vypočíta jeho celkový ročný bonus. Od vyrátanej čiastky sa odčíta už vyplatená záloha. Za posledných niekoľko rokov dosahuje výška tohto bonusu až hodnotu troch mesačných miezd.

### **Príspevok na stravovanie**

Za jeden z najbežnejšie poskytovaných zamestnaneckých výhod v Českej republike sa považuje príspevok na stravovanie. Organizácia XYZ, a. s. poskytuje všetkým svojim zamestnancom príspevok na stravovanie formou dotovaného stravovania alebo formou stravných lístkov. Spoločnosť funguje s nepretržitou prevádzkou a má celkom tri zmeny – rannú, poobednú a nočnú. Pracovníci z rannej zmeny majú počas prestávky na jedlo a oddych nárok na dotované stravovanie v závodných jedálňach. Tieto jedálne sa nachádzajú v troch lokáciách v okolí výrobných závodov, no stravovanie zabezpečuje externá firma. V tomto prípade zamestnávateľ hradí zamestnancovi 55% z ceny obeda, a zvyšných 45% si pracovník platí sám.

Pokiaľ ide o poobednú alebo nočnú zmenu, zamestnanci majú nárok na stravné lístky v hodnote 100 Kč. Konkrétne sa jedná o poukážky Ticket Restaurant, ktoré zamestnávateľ nakupuje od spoločnosti Edenred CZ, s. r. o.. Rovnako ako u dotovaného stravovania v jedálňach, organizácia prispieva na stravné lístky (podľa ustanovenia § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP) 55% z celkovej sumy lístka, a zvyšok (t. j. 45%) si platí zamestnanec sám. Počet poskytnutých stravných lístkov za mesiac závisí na počte odpracovaných dní pracovníka.



## **Týždeň dovolenky navyše**

Každý zamestnanec, ktorý za nepretržitého trvania pracovného pomeru u jedného zamestnávateľa vykonával svoju prácu minimálne po dobu 60 dní v kalendárnom roku (§212 odst. 1 ZP), má v danom roku podľa ustanovenia § 213 odst. 1 ZP nárok na štyri týždne dovolenky (t. j. 20 dní). Spoločnosť XYZ, a. s. poskytuje všetkým svojim pracovníkom v rámci systému zamestnaneckých výhod o týždeň dovolenky navyše nad základnú výmeru. Zamestnanci majú v tomto prípade nárok na 5 týždňov dovolenky (t. j. 25 dní).

## **Deň zdravotného voľna**

Ďalším benefitom danej spoločnosti je poskytovanie zdravotného voľna. Zdravotné voľno je organizáciou poskytované na jeden deň počas kalendárneho roka a využíva sa pri krátkodobej pracovnej neschopnosti a náhlych zdravotných ťažkostiach (napr. pri nachladnutí, nevoľnostiach atď.). Jedná sa o mimoriadne platené voľno, počas ktorého nemusí zamestnanec čerpať svoju dovolenku. Pracovník, ktorý si chce uplatniť zdravotné voľno, nemusí vyplňať žiadnu žiadosť, avšak musí o tom v dostatočnom predstihu informovať svojho zamestnávateľa. Výhodou tohto benefitu je aj to, že zamestnanec sa po uplynutí zdravotného voľna nemusí preukazovať platným dokladom/potvrdením od doktora.

Tento benefit môžu využívať všetci zamestnanci, vrátane tých, ktorí ešte len v priebehu daného roka začali v akciovej spoločnosti pracovať. Počas čerpania tohto voľna majú pracovníci nárok na plnú náhradu ich priemernej dennej mzdy. V prípade, ak zdravotné voľno v daný rok nevyčerpajú, nemajú nárok si ho previesť do ďalšieho kalendárneho roka.

## **Bonus za dochádzku**

Akciová spoločnosť má vo svojom systéme zamestnaneckých benefitov zahrnutý aj bonus za dochádzku. Výška tohto bonusu je stanovená na 1 000 Kč za dva mesiace pravidelnej dochádzky, ktorá zahŕňa povolenú absenciu 4 hod/1 mesiac (tzn. maximálne 8 hodín za dva mesiace) na návštevu doktora počas pracovnej doby. V prípade, ak zamestnanec prekročí stanovený limit povolenej absencie, zaniká mu nárok na uplatnenie bonusu. Túto zamestnaneckú výhodu majú právo využiť všetci zamestnanci s výnimkou vedúcich pracovníkov.

## **Príspevok na dopravu**

Mnoho zamestnancov spoločnosti XYZ, a. s. musí pravidelne dochádzať do zamestnania. Z tohto dôvodu sa organizácia rozhodla poskytovať príspevok na dopravu, ktorý jej napomáha udržať si aj takých pracovníkov, ktorí pochádzajú zo vzdialenejších lokalít. Výška tohto príspevku činí 40% denných nákladov zamestnanca na dopravu autobusom – príspevok sa v tomto prípade ráta z denných nákladov na dopravu autobusom z miesta bydliska do miesta výkonu práce, bez ohľadu na to, či pracovník do práce chodí pešo, vlakom, autom, na bicykli alebo iným dopravným prostriedkom. Pre výpočet nákladov na dopravu autobusom bude braná do úvahy najvzdialenejšia časť obce (tzn. najvzdialenejšia zastávka v obci, v ktorej pracovník býva).

Hodnota príspevku na dopravu sa zároveň odvíja od počtu odpracovaných dní podľa rozvrhu zmien zamestnanca v danom mesiaci. Tento benefit si môžu uplatniť všetci zamestnanci okrem vedúcich pracovníkov (manažérov), ktorí predložia čestné prehlásenie o mieste svojho bydliska.

## **Poukážky na šport, kultúru a relaxáciu**

Ďalším obľúbeným benefitom českých firiem je príspevok na šport, kultúru alebo relaxáciu. Spoločnosť XYZ, a. s. ponúka tento príspevok formou pružného systému poskytovania zamestnaneckých výhod tzv. cafeteria systému, kde majú zamestnanci možnosť výberu z mnohých voľnočasových a iných benefitov.

Akciová spoločnosť využíva k poskytovaniu tejto zamestnaneckej výhody aplikáciu Benefits Café od spoločnosti Edenred CZ, s. r. o., ktorá pomáha pri efektívnom riadení, správe a čerpaní vybraných výhod. Každý zamestnanec má možnosť využiť 2 000 Kč ročne na rôzne voľnočasové a iné benefity u zmluvných partnerov po celej Českej republike. Pracovníci si môžu vybrať medzi platobnou kartou Edenred, na ktorej majú nabitú danú čiastku – 2 000 Kč, alebo si môžu zvoliť elektronické či papierové poukážky v rôznych hodnotách na nákup tovaru alebo služieb priamo u jedného alebo viacerých zmluvných partnerov. (Edenred [online], 2020)

Zamestnanci môžu tieto poukážky využívať napríklad na masáže, na vstupy do fitness centier, do sáun, bazénov, na rôzne kultúrne akcie (napríklad na nákup lístkov na koncerty, do divadiel alebo do kín). Taktiež ich môžu uplatňovať v lekárňach alebo na e-shopoch na nákup

tovaru, ktorý spadá do kategórie uznaných benefitov (napríklad nákup zdravotníckej obuvi, kníh, doplnkov stravy a pod.).

### **Úrazové pripoistenie**

V systéme zamestnaneckých výhod má organizácia XYZ, a. s. zahrnuté aj poskytovanie úrazového pripoistenia svojim pracovníkom. Tento benefit platí pre všetkých zamestnancov, ktorí sú v pracovnom pomere s akciovou spoločnosťou. Úrazové pripoistenie organizácia za svojich zamestnancov hradí v plnej výške a je zjednané s poisťovňou Colonnade Insurance na 24 hodín denne, 7 dní v týždni. Pracovníci majú teda v tomto prípade nárok na poistné plnenie aj v prípade zavinenia úrazu na pracovisku, ale aj mimo pracoviska (napríklad, ak si spôsobia úraz pri športovaní či inej aktivite).

### **Príspevok na dôchodkové pripoistenie**

Akciová spoločnosť okrem úrazového pripoistenia ponúka svojim pracovníkom aj príspevok na dôchodkové pripoistenie. Príspevok na dôchodkové pripoistenie môžu získať tí zamestnanci, ktorí predložia mzdovej učtárne platnú zmluvu o dôchodkovom pripoistení alebo zmluvu o doplnkovom dôchodkovom sporení, vrátane všetkých potrebných dodatkov. Zamestnanci môžu mať uzavretú zmluvu u ktorejkoľvek dôchodkovej spoločnosti, pretože zamestnávateľ prispieva na všetky penzijné fondy. Jedinou podmienkou je, aby daná inštitúcia pôsobila v Českej republike v súlade s platnou legislatívou.

Organizácia prispieva mesačne na dôchodkové pripoistenie čiastku, ktorá tvorí 100 % mesačného vkladu zamestnanca zjednaného v zmluve o dôchodkovom pripoistení – minimálne však 300 Kč a maximálne 500 Kč. Príspevok môžu pracovníci využiť až v mesiaci nasledujúcom po mesiaci, v ktorom predložili mzdovej učtárni všetky požadované dokumenty. Zamestnávateľ posielal daný príspevok trvalým príkazom na účet dôchodkovej spoločnosti, v ktorej má zamestnanec zriadené penzijné pripoistenie.

### **Príspevok na jazykové kurzy**

S cieľom zamestnávať kvalitných, vzdelaných a spokojných zamestnancov sa organizácia XYZ, a. s. rozhodla zahrnúť do systému zamestnaneckých benefitov taktiež možnosť jazykového vzdelávania. Jazykové vzdelávanie je zaisťované akciovou spoločnosťou podľa plánu školenia. Zúčastniť sa ho môžu vybraní technicko-hospodárski pracovníci

a manažéri. Školenie prebieha buď priamo v organizácii – v tomto prípade školenie realizuje externý lektor, alebo v niektorej jazykovej škole či vzdelávacom centre (napr. Ed-centrum, Victory English alebo Spring Agency). V pláne školenia je zahrnutá výučba anglického jazyka – konkrétne na úrovni B2 (stredne pokročilý) a na úrovni C1 (pokročilý).

Každý zamestnanec si môže vybrať medzi poobednou angličtinou alebo medzi víkendovou angličtinou, ktorá prebieha vždy v piatok a v sobotu. Príspevok zamestnávateľa svojim pracovníkom na jednotlivé jazykové kurzy je nasledujúci:

- poobedné kurzy – príspevok vo výške 50% nákladov;
- víkendové kurzy – príspevok vo výške 75% nákladov.

Maximálna výška ročného príspevku je 5 000 Kč. Dĺžka jedného kurzu je podobná ako dĺžka školského roka, teda od septembra do júna. Na konci jazykového kurzu prebieha testovanie znalostí, ktoré realizujú a vyhodnocujú samostatne jednotlivé jazykové školy či externí škoolitelia.

### **Firemné byty**

Spoločnosť má, okrem iného, k dispozícii tri firemné byty v blízkosti miesta pracoviska. Tieto byty slúžia ako štartovacie byty (približne na dva roky) pre zamestnancov zo vzdialenejších regiónov a pre nedostatkové pozície na trhu práce (ako napríklad IT špecialisti či špecialisti na výskum a vývoj). Pracovníci, ktorí využívajú tieto firemné byty, platia klasický nájom a spotrebu elektriky a vody. Cieľom tohto benefitu je zvýšenie mobility pracovnej sily a udržanie si kvalitných pracovníkov.

### **Bonus pri odchode do dôchodku**

Každý zamestnanec, ktorý sa rozhodol ukončiť pracovný pomer s organizáciou XYZ, a. s. z dôvodu odchodu do dôchodku, dostane od spoločnosti odmenu vo výške 5 000 Kč. Vyplatenie bonusu nezáleží na počte odpracovaných rokov v organizácii, ale jedinou podmienkou je, aby daný zamestnanec ukončil pracovný pomer z dôvodu odchodu do starobného dôchodku – odmena sa v tomto prípade nevypláca tým pracovníkom, ktorí odchádzajú do predčasného alebo plného invalidného dôchodku.

## **Odmena za odporučenie zamestnanca**

Ďalším zamestnaneckým benefitom, ktorý akciová spoločnosť ponúka, je odmena za odporučenie zamestnanca. V prípade, ak niektorý zamestnanec organizácie XYZ, a. s. odporučí spoločnosti nového zamestnanca, s ktorým bude následne podpísaná pracovná zmluva, daný pracovník dostane odmenu v maximálnej hodnote 10 000 Kč. Avšak aj tento benefit má svoje podmienky – pre vyplatenie bonusu musí nový zamestnanec pracovať v organizácii určitú minimálnu dobu. Po prvých troch odpracovaných mesiacoch dostane pracovník, ktorý odporučil tohto nového zamestnanca, benefit v hodnote 2 000 Kč. V prípade, ak nový pracovník v spoločnosti vydrží pracovať aspoň jeden rok, zamestnancovi bude vyplatená zvyšná čiastka, tj. 8 000 Kč.

## **Zvýhodnené mobilné tarify**

Zamestnávateľ ponúka svojim zamestnancom možnosť využitia zvýhodnených mobilných taríf. Konkrétne sa jedná o hlasové (tj. volanie, textové a multimediálne správy) a dátové (tj. internet) tarify od mobilného operátora T-Mobile. Zvýhodnené ceny a ponúkané služby si stanovuje samotný operátor. Tento benefit môžu využívať všetci zamestnanci, ktorým skončila skúšobná doba a ešte nie sú vo výpovednej lehote. Okrem zamestnancov je táto zamestnanecká výhoda určená aj pre ich rodinných príslušníkov či známych (zvýhodnené tarify môžu využívať, s výnimkou zamestnanca, maximálne tri osoby).

## **Osobné ochranné pracovné prostriedky**

Prioritou organizácie je dbať o svojich zamestnancov, a preto sa im rozhodla ponúkať kvalitné ochranné pracovné prostriedky. Medzi takéto pracovné prostriedky je možné zaradiť napríklad ochranné okuliare, ochranné rukavice, chrániče sluchu, uzemňovacie opasky, topánky s kovovou špičkou, návleky, helmy a respirátory. Taktiež majú vybraní zamestnanci k dispozícii kvalitnú spodnú bielizeň, tričká, mikiny, dlhé nohavice či iné pracovné oblečenie. Akciová spoločnosť zároveň prispieva na pracie prášky, na mydlo, krémy na ruky a čistiace pasty na ruky.

Spravidla tieto osobné ochranné pracovné prostriedky zamestnanci fasujú dvakrát ročne, no v prípade potreby (napríklad ak sa pracovníkovi minú alebo zničia) majú nárok na ďalšie.

## **Permanentky na hokejové zápasy**

V súčasnej dobe ma čoraz viac ľudí pozitívny vzťah k športu a športovým podujatiam. Preto sa spoločnosť XYZ, a. s. rozhodla požičiavať v rámci svojich ponúkaných zamestnaneckých výhod permanentky na domáce hokejové zápasy VHK ROBE Vsetín. Organizácia má v súčasnosti celkom 20 ks permanentiek, ktoré si okrem pracovníkov môžu požičať taktiež hostia a návštevníci firmy.

## **Darčeky pre zamestnancov**

Aby akciová spoločnosť dokázala, že si váži svojich pracovníkov, pravidelne či príležitostne ich obdarováva rôznymi vecnými darmi alebo poukážkami v určitej hodnote na nákup ľubovoľných statkov a služieb (napríklad poukážkami do drogérie DM alebo predajne Albert). V systéme zamestnaneckých benefitov má organizácia zahrnuté konkrétne každoročné vianočné darčeky, darčeky ku Dňu otcov a matiek, ale taktiež svojim pracovníkom poskytuje dary pri príležitosti narodení dieťaťa.

## **Firemné akcie**

Posledným benefitom, ktorý má spoločnosť XYZ, a. s. vo svojom systéme zamestnaneckých výhod, je organizovanie rôznych firemných akcií pre svojich zamestnancov. Každoročne akciová spoločnosť usporadúva pre všetkých svojich pracovníkov vianočný večierok s bohatým programom, ktorý prebieha vždy v poslednom mesiaci v danom roku. Okrem vianočného večierku k príležitosti osláv okrúhleho výročia od vstupu japonského investora spoločnosť príležitostne organizuje pre svojich pracovníkov a ich rodiny tzv. Family day – naposledy sa táto akcia uskutočnila v septembri v roku 2019.

Cieľom organizovania a uskutočňovania týchto firemných akcií je stretávanie zamestnancov a vedúcich pracovníkov mimo pracovného prostredia, ktoré napomáha k utužovaniu formálnych aj neformálnych vzťahov.

## **4.3 Analýza dotazníkového prieskumu**

Cieľom tohto výskumu je zhodnotenie súčasného systému zamestnaneckých benefitov v danej spoločnosti XYZ, a. s.. Ku zberu dát bol použitý dotazník, ktorý mali možnosť vyplniť zamestnanci organizácie. Názory a postoje zamestnancov sú pri analýze súčasnej ponuky zamestnaneckých výhod a ich spôsobe poskytovania nesmierne dôležité. Môže sa totiž stať, že

vedenie spoločnosti spolu s personálnym útvarom môže považovať súčasný systém za prínosný, no zamestnanci môžu mať protichodný názor. Pokiaľ pracovníci nebudú spokojní so súčasným systémom, nebudú dostatočne výkonní a motivovaní.

Dotazník sa skladá zo 16 otázok, ktoré sú rozdelené do dvoch základných častí. V prvej časti majú pracovníci možnosť vyjadriť spokojnosť so súčasným systémom zamestnaneckých výhod. V prípade nespokojnosti majú príležitosť navrhnúť odporúčania, čo by na terajšom systéme zmenili. Súčasťou prvej časti dotazníka je taktiež otázka týkajúca sa využívania ponúkaných benefitov. Na základe tejto otázky môžu zamestnanci následne vypísať, ktoré benefity považujú za dôležité, a ktoré, naopak, za nemej dôležité. Zamestnanci majú zároveň príležitosť navrhnúť, aké ďalšie zamestnanecké výhody by v ich organizácii uvítali.

Druhá časť dotazníkového prieskumu obsahuje identifikačné otázky. Tieto otázky sa týkajú pracovného zaradenia, pohlavia a veku respondentov. Účastníci prieskumu v tejto časti taktiež určujú svoje osobné najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Posledná otázka tejto časti sa týka dĺžky pracovného pomeru v spoločnosti XYZ, a. s.. V dotazníku boli použité tri druhy otázok – otvorené, polootvorené a uzavreté.

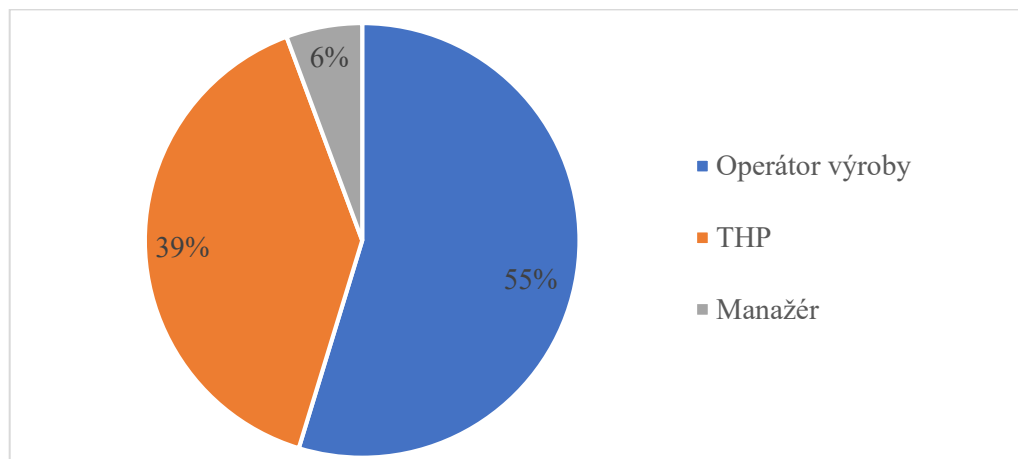
Samotný prieskum prebiehal od 14. marca 2020 do 27. marca 2020 vo všetkých troch výrobných závodoch. Dotazníky boli predané v tlačenej verzii personálnej riaditeľke, ktorá ich následne rozoslala medzi náhodných zamestnancov. Vyplnenie dotazníka bolo anonymné a respondenti boli oboznámení o spôsobe vyplňovania, ciele a využití výsledkov prieskumu. Skúmanie bolo zamerané na všetky skupiny pracovníkov – na operátorov výroby, technicko-hospodárskych pracovníkov ale aj na manažerov. Každá skupina pracovníkov má iné potreby a preferencie, a preto je potrebné tieto potreby poznať, aby sa im dokázala organizácia v dostatočnej miere prispôbiť.

Celkom bolo rozdáných 150 dotazníkov, z ktorých sa vrátilo dohromady 53 vyplnených. Návratnosť je v tomto prípade 35,3%. Nízka návratnosť súvisí so súčasným stavom núdze, ktorý bol vyhlásený na území Českej republiky z dôvodu pandémie COVID-19. V dôsledku toho musela spoločnosť XYZ, a. s. prerušiť výrobu vo väčšine svojich prevádzok a mnoho zamestnancov preto nemalo možnosť vyplnený dotazník odovzdať. Celé znenie a štruktúra tohto dotazníka je znázornená v Prílohe 2 – Dotazník.

### Aké je Vaše pracovné zaradenie?

Prvá identifikačná otázka sa zaoberá pracovným zaradením každého respondenta. Nie každý pracovník má možnosť využívať všetky ponúkané zamestnanecké výhody, a preto sa odpovede v každom prípade môžu líšiť. Z celkového počtu vyplnilo dotazník 29 operátorov výroby (teda približne 55% zo všetkých opýtaných) a 21 technicko-hospodárskych pracovníkov. Zvyšní traja respondenti pracujú na manažérskych pozíciách.

Graf 4.1 Pracovné zaradenie zamestnancov



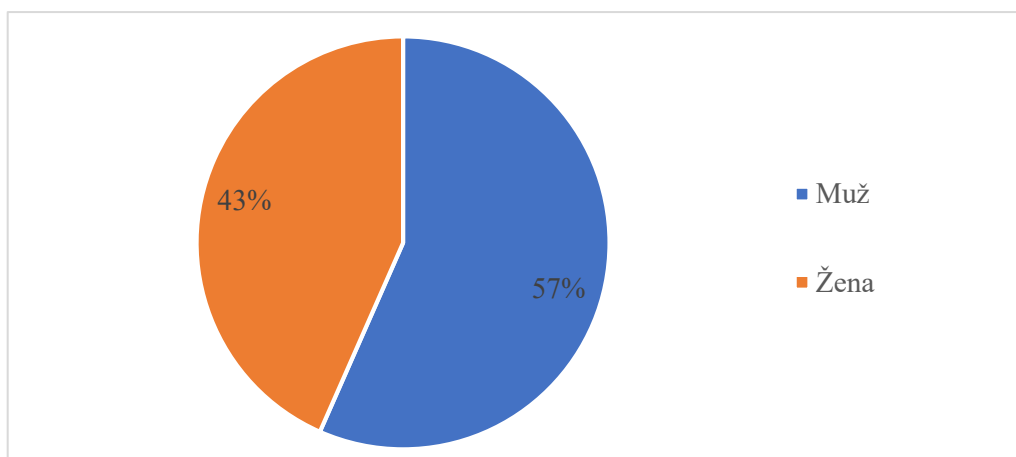
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Aké je Vaše pohlavie?

Zamestnanci mali taktiež v jednej z otázok označiť svoje pohlavie. Pohlavie pracovníkov môže ovplyvniť využívanie niektorých benefitov, ako napríklad permanentky na hokejové zápasy, ktoré si budú požičiavať pravdepodobne častejšie muži. Z grafu 4.2 plynie, že väčšie množstvo respondentov tvorili muži ako ženy. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 30 (tj. 57%) mužov a 23 (tj. 43%) žien.



Graf 4.2 Pohlavie zamestnancov



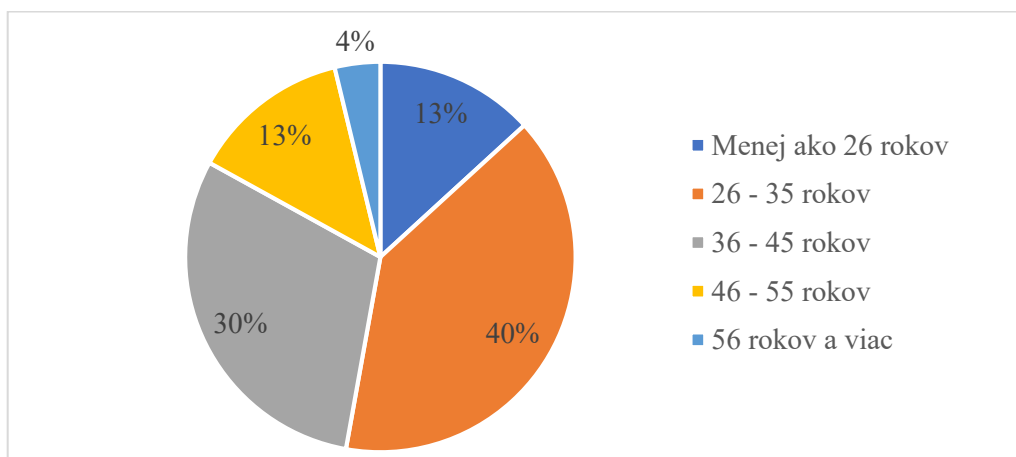
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Aký je Váš vek?

Vek zamestnanca vo využívaní niektorých benefitov hrá tiež veľkú rolu. Vo väčšine prípadov majú mladí ľudia iné priority, očakávania a potreby ako tí starší. Každá veková skupina preferuje iné benefity, čo môže mať vplyv aj na výsledky tohto prieskumu.

Najmladšou vekovou kategóriou boli ľudia do 26 rokov. V danej vekovej skupine sa nachádza 7 pracovníkov. Najviac opýtaných zamestnancov má od 26 do 35 rokov (táto veková kategória tvorí 40% z celku). Ďalšou početnou skupinou boli ľudia od 36 do 45 rokov, ktorí tvorili 30% z celkového počtu respondentov. Z grafu 4.3 taktiež vyplýva, že odpoveď „46 – 55 rokov“ označilo 7 zamestnancov a vo vekovej skupine „56 rokov a viac“ sa nachádzajú dvaja pracovníci.

Graf 4.3 Veková štruktúra zamestnancov

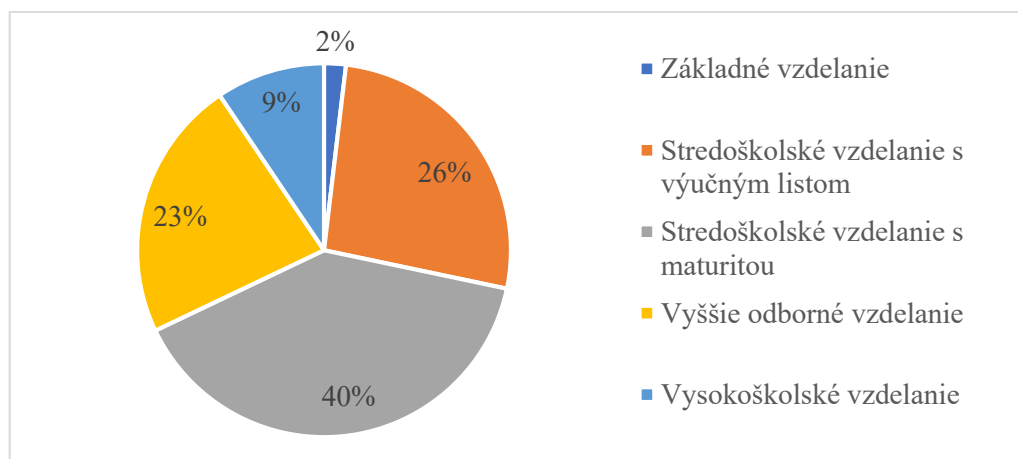


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Organizácia XYZ, a. s. zamestnáva ľudí s rôznou úrovňou najvyššieho dosiahnutého vzdelania. Z opýtaných respondentov má najviac ľudí stredoškolské vzdelanie s maturitou, ktoré má až 40% pracovníkov. Druhou najpočetnejšou skupinou sú ľudia so stredoškolským vzdelaním s výučným listom. Do tejto skupiny spadá 14 zamestnancov. Dvanásť z opýtaných uviedlo, že ich najvyšším dosiahnutým vzdelaním je vyššie odborné vzdelanie a 5 respondentov odpovedalo, že má vysokoškolské vzdelanie. Posledný jeden pracovník má len základné vzdelanie.

Graf 4.4 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov

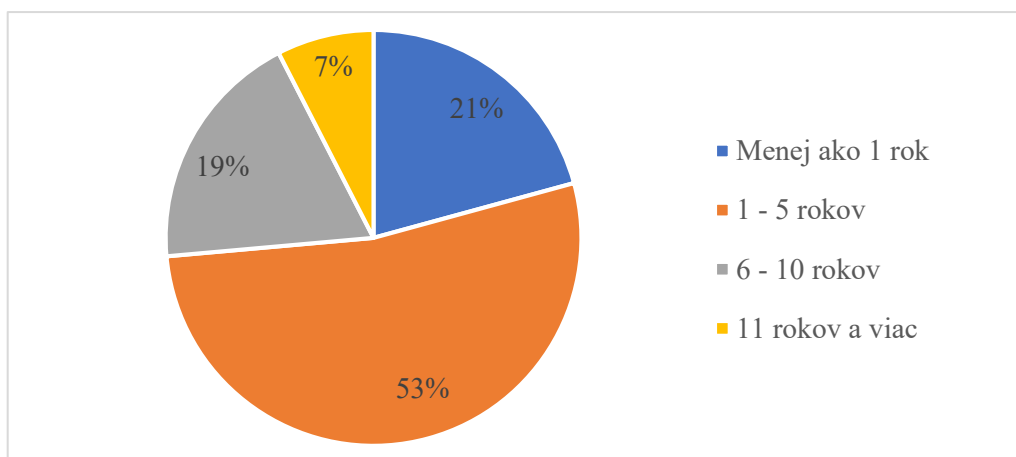


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Ako dlho pracujete v tejto organizácii?

V poslednej identifikačnej otázke mali zamestnanci určiť, ako dlho pracujú v organizácii XYZ, a. s.. Celkom 11 (tj. 21%) pracovníkov určilo, že v organizácii nie sú viac ako jeden rok. Najpočetnejšou skupinou sú ľudia pracujúci v danej organizácii 1 – 5 rokov. Túto odpoveď zaznačilo až 28 (tj. 53%) respondentov. Desať pracovníkov (tj. 19%) je v pracovnom pomere s daným zamestnávateľom po dobu od 6 do 10 rokov. V akciovej spoločnosti pracujú dlhodobo (tj. 11 rokov a viac) štyria oslovení respondenti.

Graf 4.5 Dĺžka pracovného pomeru



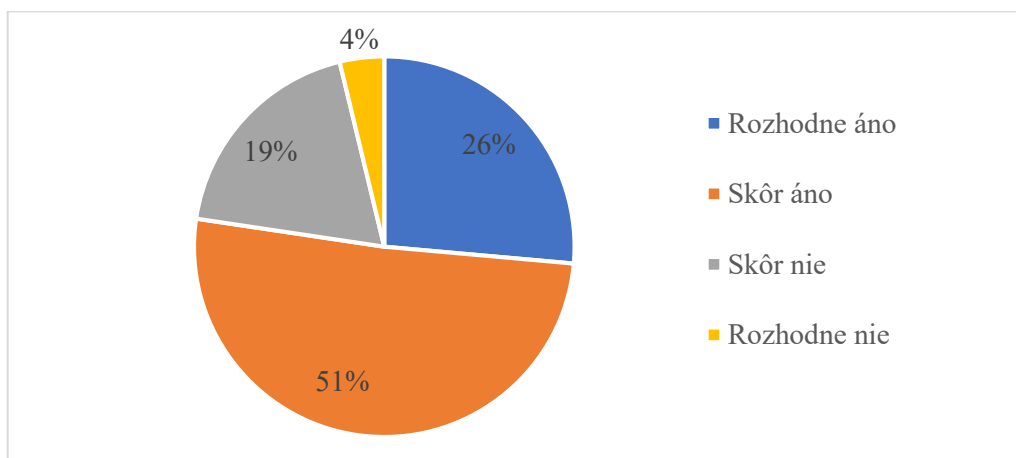
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Ste spokojný/á so zamestnaneckými benefitmi, ktoré Vám ponúka Vaša organizácia?**

Nasledujúca otázka v dotazníkovom prieskume sa zameriava na posúdenie spokojnosti pracovníkov so súčasnou ponukou zamestnaneckých výhod organizácie XYZ, a. s.. Pokiaľ chce daná spoločnosť zamestnávať výkonných zamestnancov, musí ich nejakým spôsobom motivovať. A jedným zo zdrojov motivácie môže byť aj ponuka zamestnaneckých benefitov.

Z 53 opýtaných respondentov odpovedalo 14 (tj. 26%) pracovníkov „rozhodne áno“ a 27 (tj. 51%) zamestnancov „skôr áno“. Zvyšných 23% opýtaných odpovedalo zápornou odpoveďou – tzn. odpoveďou „skôr nie“ alebo „rozhodne nie“.

Graf 4.6 Spokojnosť s ponúkanými zamestnaneckými benefitmi



Zdroj: Vlastné spracovanie

## **Čo by ste zmenili na súčasnom systéme zamestnaneckých benefitov vo Vašej organizácii?**

Nie každý pracovník považuje súčasný systém zamestnaneckých výhod akciovej spoločnosti za dokonalý. Preto mali možnosť v rámci tejto otázky vyjadriť svoje postrehy, návrhy, prípadne navrhnúť možné riešenia a zmeny, ktoré by pomohli tento systém vylepšiť.

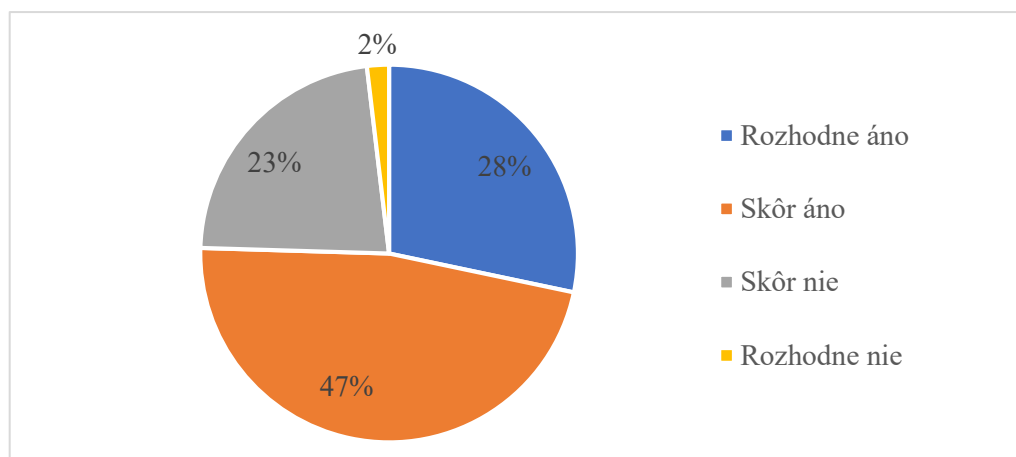
Najväčšie množstvo opýtaných zamestnancov by uvítalo také benefity, ktoré by im pomohli zosúladiť rodinný život s tým pracovným. Preto sa medzi najčastejšími odpoveďami objavovali odpovede „home office (práca z domu)“ alebo „flexibilná pracovná doba“. Takýmito odpoveďami prispelo celkom 14 zamestnancov. Traja pracovníci by chceli, aby im organizácia ponúkala väčšie množstvo benefitov, prípadne terajšie množstvo v kratších časových intervaloch. Ďalší traja respondenti napísali odpoveď „viac finančných benefitov“.

Iní pracovníci (v celkovom počte 3) by uprednostňovali, keby organizácia zaviedla flexibilný spôsob ponúkania všetkých zamestnaneckých výhod a oni by si tak mohli vybrať benefity podľa vlastných preferencií. Traja ďalší zamestnanci by si priaľi viac dní platenej dovolenky a zdravotného voľna, a zároveň dvaja respondenti navrhli, že by mohla organizácia inovovať súčasný systém ponúkaných zamestnaneckých výhod. Jeden z respondentov by uvítal, keby bol lepšie informovaný o súčasnej ponuke výhod, ďalší jeden odpovedal „vyčlenenie viac peňažných prostriedkov na benefity“. Päť opýtaných pracovníkov napísalo do odpovede „neviem“ a na terajšom systéme zamestnaneckých výhod by nezmenilo nič dokopy 10 respondentov. Zvyšných 8 zamestnancov sa zdržalo odpovede.

## **Dostávate dostatočné množstvo informácií o ponúkaných zamestnaneckých výhodách?**

V tejto otázke sa mohli pracovníci vyjadriť k množstvu informácií, ktoré im poskytuje spoločnosť XYZ, a. s. o jednotlivých zamestnaneckých benefitoch. Z grafu 4.7 vyplýva, že 15 respondentov (čiže 28% opýtaných) dostáva rozhodne dostatočné množstvo informácií. Najčastejšou odpoveďou bola odpoveď „skôr áno“, ktorú označilo celkom 25 zamestnancov. Zvyšní pracovníci (tj. 25%) sa domnievajú, že nie sú dostatočne informovaní o súčasnej ponuke zamestnaneckých benefitov.

Graf 4.7 Informovanosť o ponúkaných zamestnaneckých výhodách



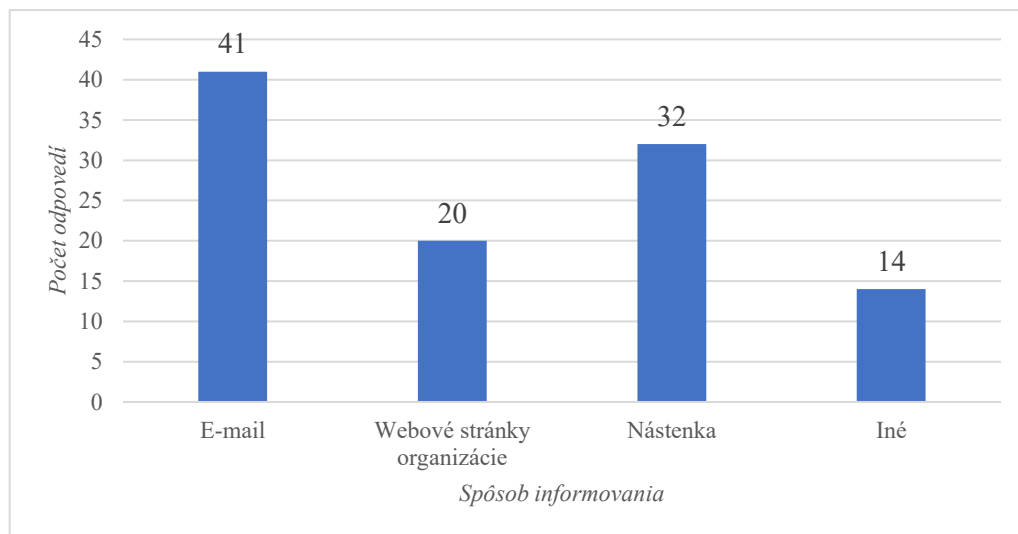
Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Aký spôsob informovania o ponúkaných zamestnaneckých benefitoch by ste uprednostňovali?**

Ďalšia otázka sa týka preferencie spôsobov informovania o poskytovaných zamestnaneckých benefitoch. V tejto polootvorenej otázke mohli respondenti zaznačiť viacero odpovedí, prípadne navrhnúť vlastný spôsob. Najviac zamestnancov by sa o súčasnej ponuke výhod chcelo dozvedať prostredníctvom e-mailových správ. Za preferovaný spôsob sa taktiež považuje informovanie prostredníctvom nástieniek, ktorý označilo celkom 32 pracovníkov. Odpoveď „webové stránky organizácie“ bola zakrúžkovaná celkom 20-krát.

Štrnásť respondentov využilo otvorenú časť otázky, kde mohli navrhnúť iný spôsob informovania. Najčastejšie sa objavovali odpovede „sociálne siete“ a „porady“, ktoré označilo dohromady 10 zamestnancov. Traja opýtaní by sa chceli o zamestnaneckých výhodách dozvedieť na pracovnom pohovore. Zvyšný jeden pracovník by uprednostňoval informačné letáky.

Graf 4.8 Spôsob informovania o ponúkaných zamestnaneckých výhodách



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Označte, v akej miere využívate nasledujúce zamestnanecké výhody:

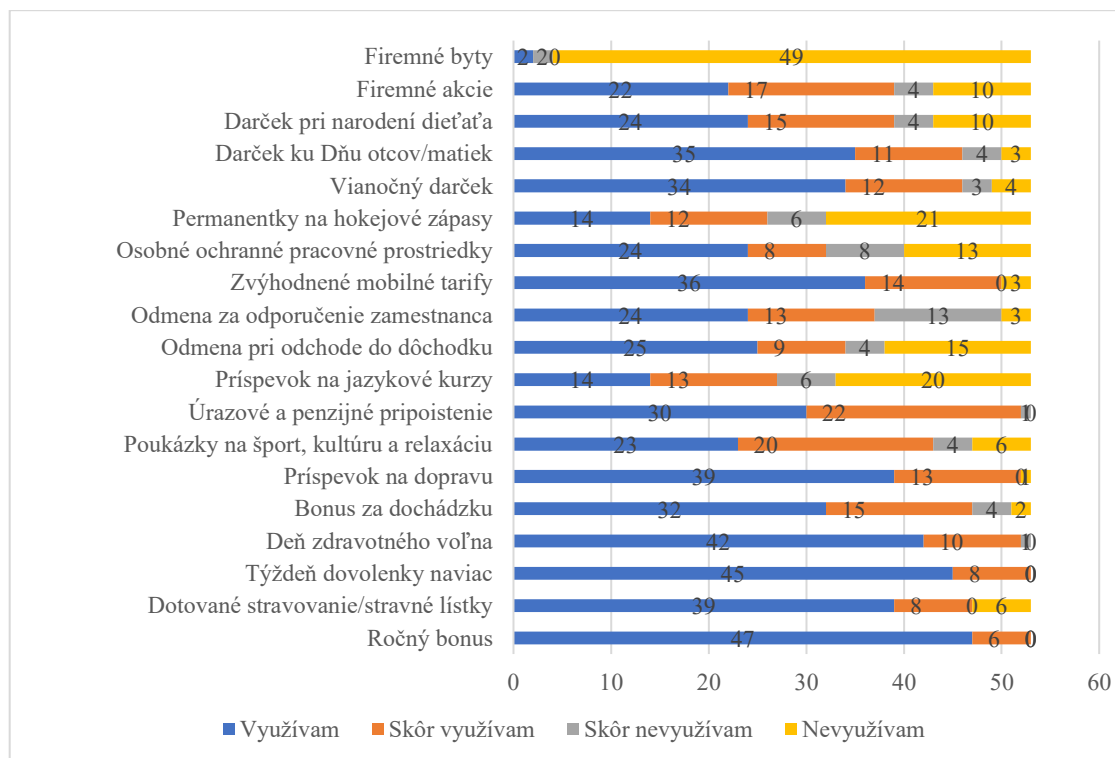
Nasledujúca otázka sa týka využívania ponúkaných zamestnaneckých výhod organizácie XYZ, a. s.. Z grafu 4.9 je zrejmé, že medzi najviac využívané benefity sa zaradzuje ročný bonus a týždeň dovolenky nad rámec základnej výmery. Odpoveď „využívam“ alebo „skôr využívam“ v tomto prípade označili všetci opýtaní pracovníci. Benefity ako deň zdravotného voľna, príspevok na dopravu, úrazové a penzijné pripoistenie taktiež čerpajú všetci zamestnanci, s výnimkou jedného respondenta. Zvýhodnené mobilné tarify nevyužívanú traja pracovníci, príspevok na stravovanie (dotované stravovanie/stravné lístky) a bonus za dochádzku nevyužíva 6 opýtaných respondentov. Ďalších 7 zamestnancov označilo, že skôr nevyužíva prípadne nevyužíva benefit vianočný darček a darček ku Dňu otcov alebo matiek.

Ďalším zamestnaneckým benefitom sú poukážky na šport, kultúru a relaxáciu. Tento benefit čerpá celkom 43 respondentov, čiže približne 81% z opýtaných. Štrnásť pracovníkov odpovedalo „skôr nevyužívam“ alebo „nevyužívam“ na otázku o firemných akciách a darčeku pri narodení dieťaťa. Odmenu za odporúčenie zamestnanca využíva či už pravidelne alebo nepravidelne 27 respondentov a odmenu pri odchode do dôchodku približne 64% z opýtaných.

Do skupiny najmenej využívaných zamestnaneckých výhod sa zaradzujú osobné ochranné pracovné prostriedky, ktoré využíva zhruba 60% opýtaných respondentov. Taktiež sem patrí príspevok na jazykové kurzy, ktorý môžu využívať len vybraní technicko-hospodárski pracovníci a manažéri organizácie XYZ, a. s.. Tento benefit čerpá dokopy 27 zamestnancov.

Druhou najmenej využívanou výhodu sú permanentky na domáce hokejové zápasy, ktoré si požičiava 49% respondentov. Len dvaja pracovníci odpovedali „využívam“ pri otázke o firemných bytoch, čo môže byť spôsobené v dôsledku toho, že nárok na tento bonus majú len zamestnanci zo vzdialených regiónov prípadne zamestnanci pracujúci na nedostatkových pracovných pozíciách.

Graf 4.9 Využívanie zamestnaneckých benefitov

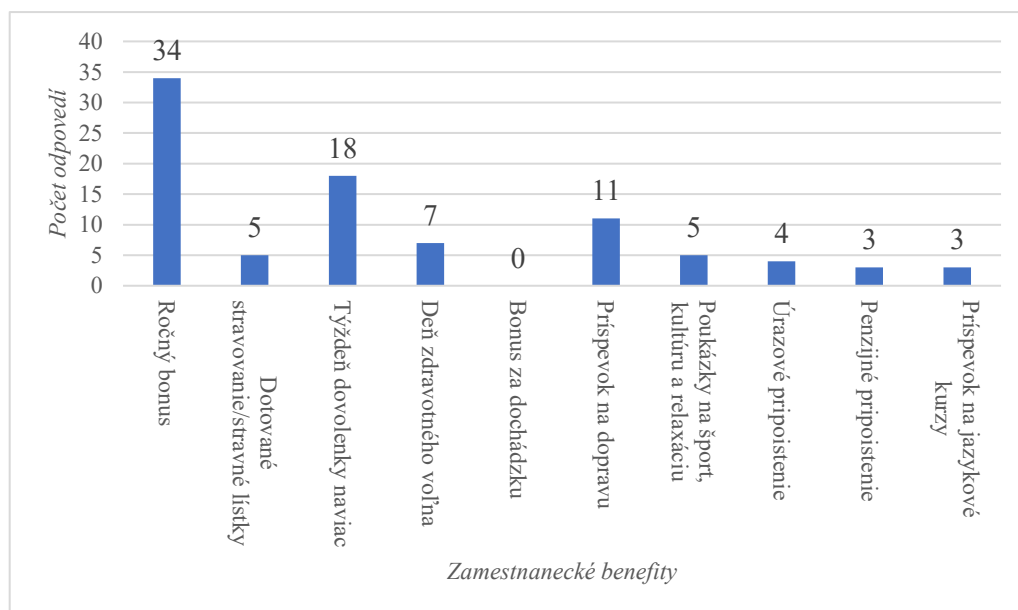


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Vypíšte, ktoré vyššie spomenuté zamestnanecké benefity považujete za najdôležitejšie:**

V rámci tejto otázky mali opýtaní pracovníci možnosť vypísať také zamestnanecké výhody (ponúkané ich spoločnosťou), ktoré oni osobne považujú za najdôležitejšie. Najčastejšou odpoveďou bol ročný bonus, ktorý spomenulo až 34 respondentov. Dôležitým benefitom pre mnohých zamestnancov je taktiež týždeň dovolenky navyše (táto odpoveď bola označená celkom 18-krát), príspevok na dopravu (11 odpovedí) a deň zdravotného voľna, ktorý vypísalo 7 pracovníkov. Dokopy 6-krát bola v dotazníku zaznamenaná odpoveď „zvýhodnené mobilné tarify“ a päťkrát odpoveď „dotované stravovanie/stravné lístky“ a taktiež aj „poukázky na šport, kultúru a relaxáciu.“

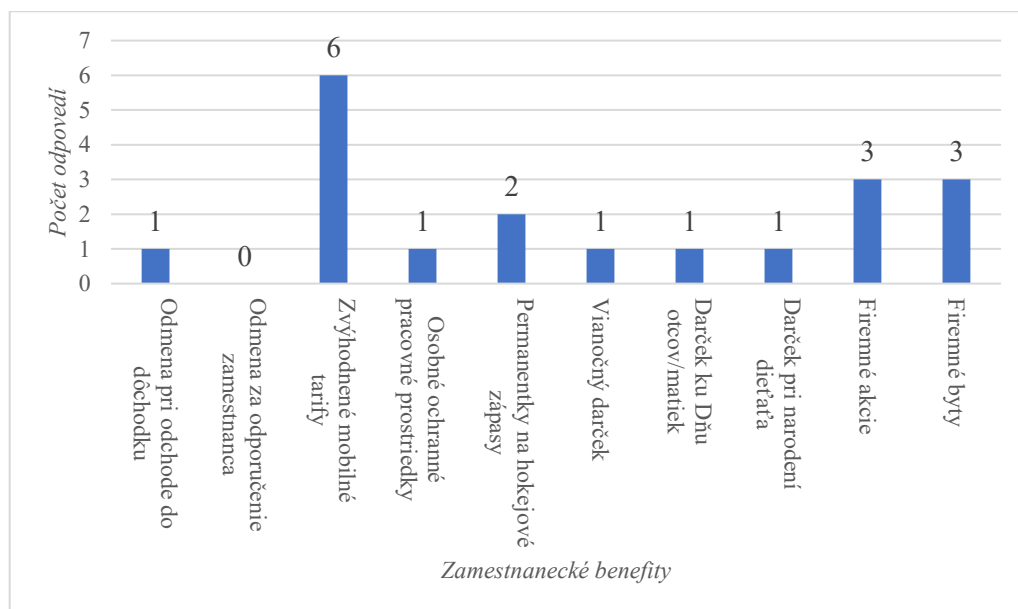
Graf 4.10 Najdôležitejšie zamestnanecké benefity – prvá časť



Zdroj: Vlastné spracovanie

Benefity ako odmena pri odchode do dôchodku, osobné ochranné pracovné prostriedky, vianočný darček, darček ku Dňu otcov/matiek a darček pri narodení dieťaťa sa v odpovediach vyskytli len jedenkrát. Žiadny z opýtaných zamestnancov nepovažuje bonus za dochádzku a odmenu za odporúčenie zamestnanca za najdôležitejšiu zamestnaneckú výhodu.

Graf 4.11 Najdôležitejšie zamestnanecké benefity – druhá časť



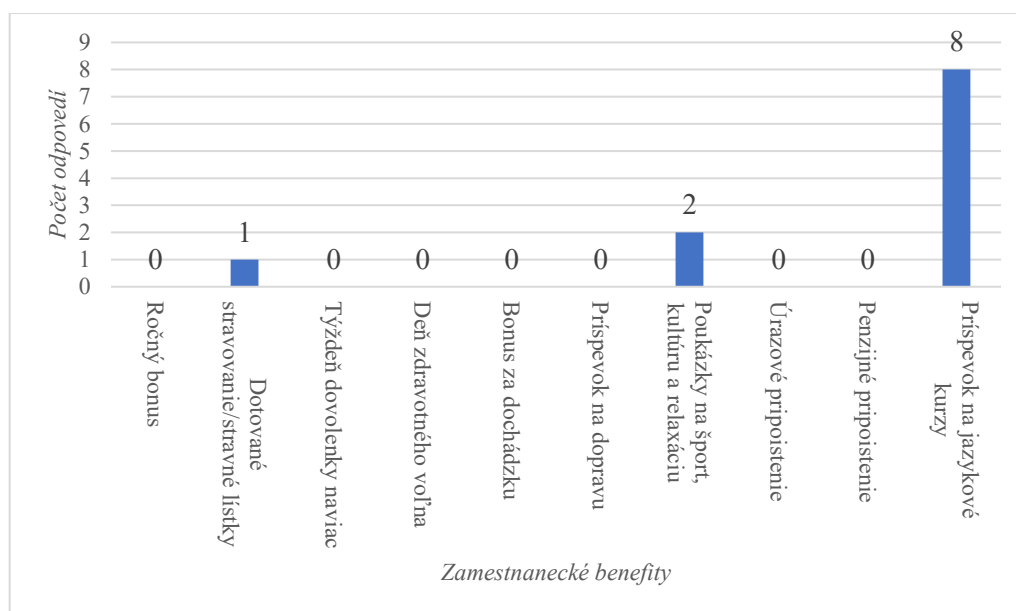
Zdroj: Vlastné spracovanie



### Ktoré vyššie spomenuté zamestnanecké výhody považujete, naopak, za najmenej dôležité?

V odpovediach na túto otázku neboli ani u jedného zamestnanca spomenuté benefity ako ročný bonus, týždeň dovolenky navyše, deň zdravotného voľna, bonus za dochádzku, príspevok na dopravu, úrazové pripistenie či penzijné pripistenie. Z toho vyplýva, že tieto benefity nie sú pokladané za nedôležité. Len jedenkrát sa v odpovediach vyskytoval benefit dotované stravovanie/stravné lístky a dvaja pracovníci označili v rámci tejto otázky odpoveď „poukážky na šport, kultúru a relaxáciu“ či benefity ako odmena za odporúčenie zamestnanca a zvýhodnené mobilné tarify.

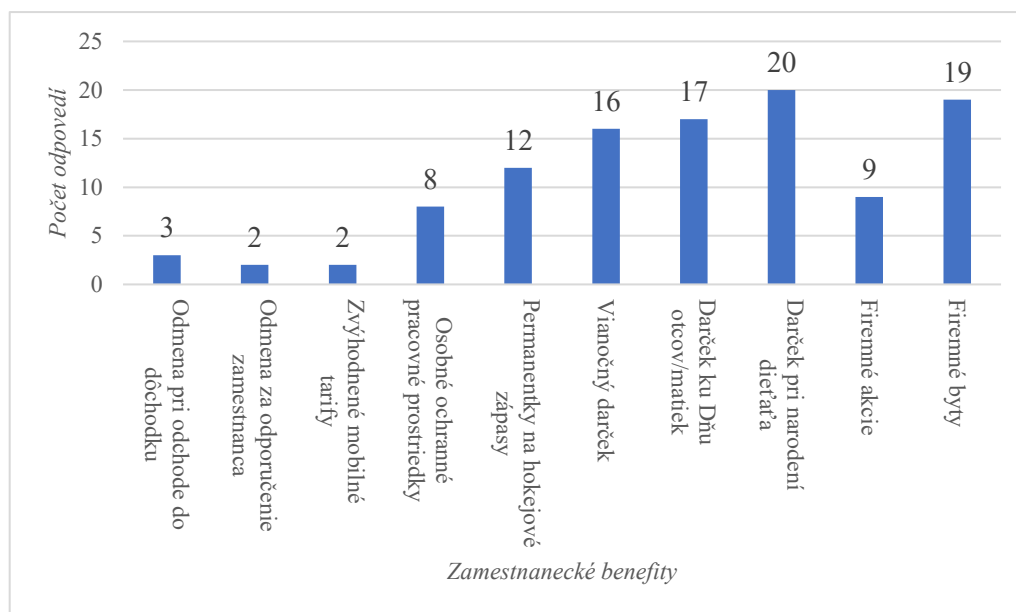
Graf 4.12 Najmenej dôležité zamestnanecké výhody – prvá časť



Zdroj: Vlastné spracovanie

Naopak, za najmenej dôležitý benefit pracovníci pokladajú darček pri narodení dieťaťa. Táto odpoveď sa v dotazníkoch vyskytovala dokopy až 20-krát. Častokrát sa v odpovediach objavovali aj iné zamestnanecké výhody, ako napr. firemné byty, darček ku Dňu otcov/matiek, vianočný darček alebo permanentky na hokejové zápasy. Všetky odpovede (vrátane ich početnosti) sú zobrazené v grafoch 4.12 a 4.13.

Graf 4.13 Najmenej dôležité zamestnanecké výhody – druhá časť



Zdroj: Vlastné spracovanie

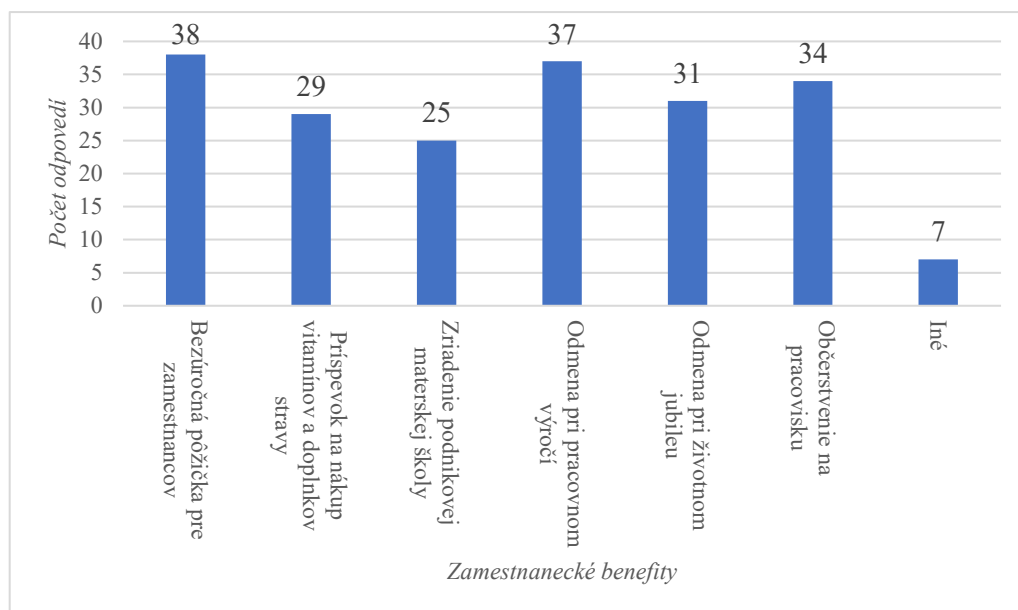
### Aké ďalšie zamestnanecké výhody by ste vo Vašej organizácii uvítali?

V nasledujúcej otázke mali respondenti príležitosť navrhnúť, aké ďalšie zamestnanecké výhody by mohla organizácia XYZ, a. s. poskytovať. Otázka je v tomto prípade poloopená, čo znamená, že pracovníci mali na výber niekoľko možností a zároveň mohli pripísať vlastný návrh či odporúčenie. Ako aj v niektorých predchádzajúcich otázkach, aj v tejto otázke si mohli vybrať viacero odpovedí.

Z grafu 4.14 vyplýva, že najpreferovanejším benefitom medzi súčasnými pracovníkmi akciovej spoločnosti je bezúročná pôžička – túto odpoveď označilo až 38 respondentov. Zamestnanci by však uvítali aj odmeny pri pracovnom výročí a životnom jubileu, občerstvenie na pracovisku alebo príspevok na nákup vitamínov a doplnkov stravy. Najmenej označovanou odpoveďou bolo „zriadenie podnikovej materskej školy“, ktorú zakrúžkovalo 25 pracovníkov.

Sedem zamestnancov využilo aj otvorenú časť otázky, v ktorej zaznamenali vlastné návrhy a odporúčenia. Dvaja pracovníci uviedli, že by ako nový benefit v organizácii uvítali príspevok na rekreačný pobyt, ďalší dvaja zamestnanci zaznamenali odpoveď „príspevok na letnú dovolenku“. Dvakrát sa v tejto otázke nachádzala odpoveď „home office/práca z domu“ a jeden respondent by si želal mladý pracovný kolektív.

Graf 4.14 Preferencia nových zamestnaneckých výhod

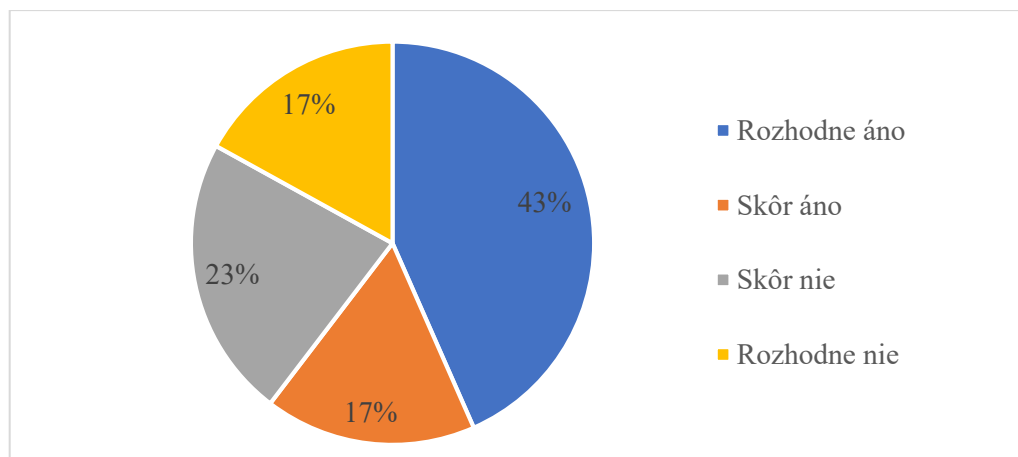


Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Považujete ponúkané zamestnanecké benefity za dôležitý faktor pri výbere zamestnania?**

Cieľom tejto otázky je zistiť, či opýtaní zamestnanci považujú ponúkané zamestnanecké benefity za dôležitý faktor pri výbere nového zamestnania a pri rozhodovaní sa medzi viacerými zamestnávateľmi. Ako je zobrazené v grafe 4.15, približne 60% opýtaných (tj. 32 zamestnancov) považuje ponuku zamestnaneckých výhod za dôležitý faktor pri rozhodovaní o novom zamestnaní. Odpoveď „skôr nie“ zaznačilo 12 respondentov (tj. 23%) a zvyšní pracovníci (tj. 17%) odpovedali „rozhodne nie“.

Graf 4.15 Dôležitosť zamestnaneckých výhod pri výbere zamestnania



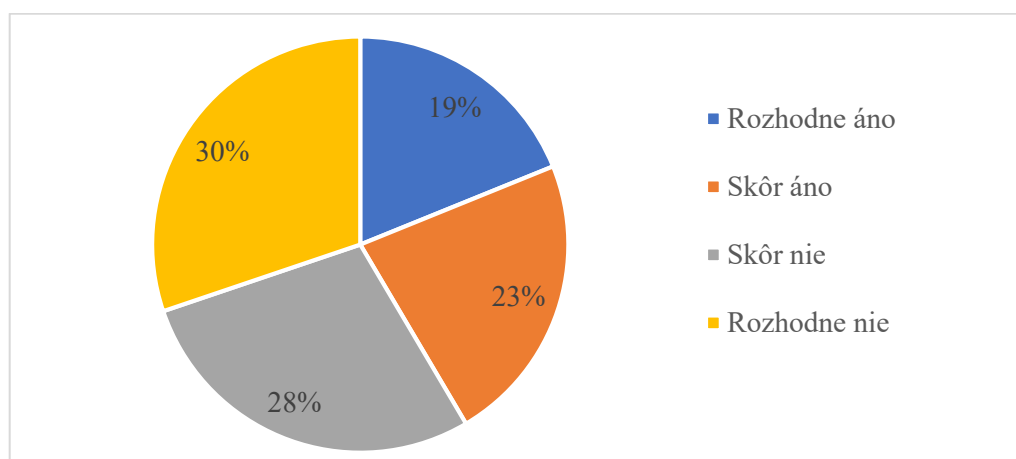
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Dali by ste prednosť flexibilnému spôsobu odmeňovania? Zamestnávateľ by Vám každoročne poskytol určitú čiastku, ktorú by ste mohli využiť na zamestnanecké benefity podľa vlastných preferencií.**

Organizácia XYZ, a. s. má v súčasnosti nastavený cafeteria systém len pri benefite poukážky na šport, kultúru a relaxáciu. Ostatné benefity sú poskytované fixným spôsobom. V tejto otázke sa mali zamestnanci príležitosť vyjadriť k tomu, či by uvítali flexibilný spôsob odmeňovania v rámci všetkých benefitov. Výhodou cafeteria systému je predovšetkým to, že pracovníci majú možnosť výberu benefitov, ktoré oni osobne preferujú. V tomto prípade nemusia využívať tie benefity, ktoré pre nich nie sú dôležité.

V otázke odpovedalo 10 (tj. 19%) respondentov „rozhodne áno“ a 12 respondentov (teda približne 23% z opýtaných zamestnancov) „skôr áno“. Ostatní pracovníci by flexibilný systém odmeňovania v akciovej spoločnosti neuprednostňovali.

Graf 4.16 Preferencia flexibilného spôsobu odmeňovania



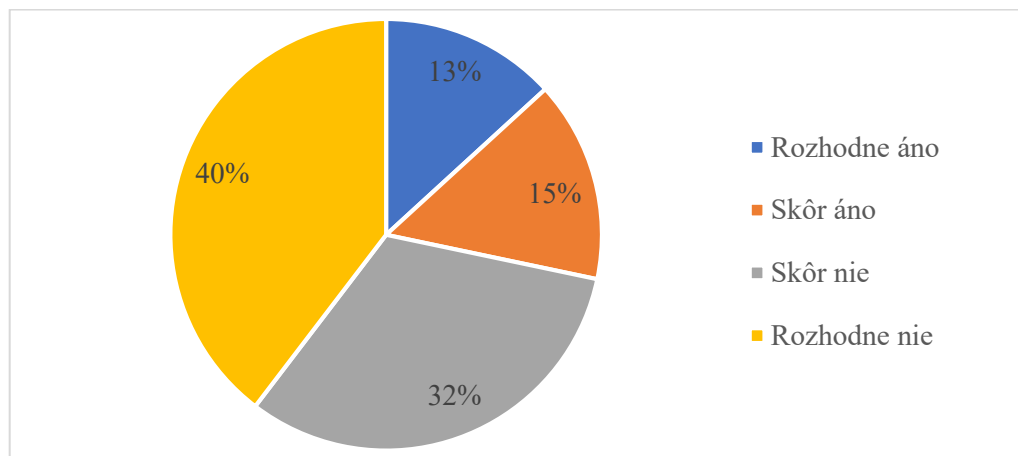
Zdroj: Vlastné spracovanie

**V prípade, ak by sa ponuka zamestnaneckých výhod menila v závislosti na výkonnosti práce, bolo by to pre Vás dostatočnou motiváciou k podávaniu lepšieho výkonu?**

Ďalšia otázka sa týka závislosti ponuky zamestnaneckých výhod na výkonnosti práce. Pokiaľ bude pracovník podávať lepší výkon, organizácia mu bude ponúkať väčšie množstvo benefitov a naopak. Výsledky v tejto otázke nie sú príliš pozitívne, pretože len 15 opýtaných zamestnancov (tj. 28%) bude meniac sa ponuka zamestnaneckých výhod motivovať k podávaniu lepšieho výkonu. Celkom 17 respondentov zakrúžkovalo v tejto otázke odpoveď

„skôr nie“ a najviac pracovníkov (približne 40% z celkového počtu opýtaných) prispelo odpoveďou „rozhodne nie“.

Graf 4.17 Závislosť zamestnaneckých výhod na výkonnosti práce



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 4.3.1 Zhrnutie výsledkov

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že sa výskumu zúčastnilo viac mužov ako žien. Jedným z možných vysvetlení tohto výsledku je to, že ide o výrobnú spoločnosť, v dôsledku čoho v organizácii pracuje väčšie množstvo mužov. V rámci štruktúry zamestnancov akciovej spoločnosti tvoria najpočetnejšiu skupinu robotníci (čiže operátori výroby), na druhom mieste sú technicko-hospodárski pracovníci a najmenej je manažérov, čo dokazujú aj výsledky v otázke č. 12. V dotazníku najviac odpovedali zamestnanci vo vekovej skupine od 26 do 35 rokov. Naopak, najmenej respondentov bolo vo veku 56 rokov a viac. Najčastejšou odpoveďou na otázku, aké majú opýtaní zamestnanci najvyššie dosiahnuté vzdelanie bolo stredoškolské vzdelanie ukončené maturitnou skúškou. Len jeden pracovník označil odpoveď „základné vzdelanie“. Výrobná spoločnosť zamestnáva vo väčšej miere „nových“ pracovníkov, pretože najčastejšou odpoveďou na otázku, ako dlho daní respondenti pracujú v tejto organizácii bola odpoveď „1 – 5 rokov“. Mnohí pracovníci taktiež odpovedali, že vo firme nie sú dlhšie ako jeden rok.

Organizácia XYZ, a. s. má podľa výsledkov výskumu dobre nastavený systém zamestnaneckých výhod, pretože väčšina zamestnancov je so súčasnou ponukou benefitov spokojná. Aj napriek tomu mali príležitosť k vyjadreniu pripomienok, prípadne k navrhnutiu možných zmien a odporúčení. Mnoho pracovníkov by si priało viac osobného voľna, aby mohli tráviť viac času so svojou rodinou a blízkymi, prípadne aby mohli zladit' pracovný život so

starostlivosťou o deti. Niektorí respondenti navrhli, že by mohla akciová spoločnosť rozšíriť súčasnú ponuku výhod o ďalšie finančné alebo nefinančné benefity. Okrem toho by pár pracovníkov uvítalo aj možnosť výberu benefitov podľa svojich preferencií alebo viac dní dovolenky a zdravotného voľna.

Trištvrte (tj. 75%) opýtaných respondentov sa domnieva, že im organizácia poskytuje dostatočné množstvo informácií o súčasnej ponuke zamestnaneckých benefitov. Zvyšných 25% pracovníkov by uvítalo viac informácií. Okrem súčasných spôsobov informovania (prostredníctvom firemného časopisu, nástenky, e-mailových správ, webovej stránky či pracovných porad) by určití respondenti uprednostňovali taktiež dostávanie informácií počas pracovného pohovoru, cez sociálne siete či prostredníctvom informačných letákov.

Najvyužívanejšími benefitmi akciovej spoločnosti sú ročný bonus a týždeň dovolenky navyše. Tieto benefity využívajú všetci opýtaní pracovníci. Okrem spomenutých zamestnaneckých výhod sa zo súčasnej ponuky vo veľkej miere využíva aj deň zdravotného voľna, príspevok na dopravu či úrazové a dôchodkové pripoistenie. Na druhú stranu, niektoré zamestnanecké výhody sú poskytované len určitým pracovníkom (napr. firemné byty, príspevok na jazykové kurzy, alebo osobné ochranné pracovné prostriedky), v dôsledku čoho nemôžu byť čerpané všetkými opýtanými respondentmi.

Za najdôležitejšie zamestnanecké výhody pracovníci považujú ročný bonus, týždeň dovolenky nad rámec základnej výmery, príspevok na dopravu, deň zdravotného voľna a zvýhodnené mobilné tarify. Na druhú stranu, za najmenej dôležité benefity označili darčeky (pri narodení dieťaťa, ku Dňu otcov/matiek a Vianočné darčeky), permanentky k zapožičaniu na domáce hokejové zápasy a firemné byty.

Pracovníci mali taktiež možnosť zaznačiť (a prípadne aj navrhnúť), aké ďalšie benefity by so svojej organizácií uvítali. Každý navrhnutý potenciálny benefit mal svojich priaznivcov, no najčastejšie krúžkovali odpoveď „bezúročná pôžička“ a „odmena pri pracovnom výročí“. Okrem navrhnutých benefitov by niektorí zamestnanci uprednostňovali aj príspevok na rekreačný pobyt, príspevok na letnú dovolenku či home office.

Väčšia polovica opýtaných respondentov sa pri výbere nového zamestnania díva aj na ponuku zamestnaneckých výhod, ktorá dokáže ovplyvniť ich rozhodovanie. Čo sa týka flexibilného spôsobu odmeňovania, mnohým (tj. približne 58%) pracovníkom by podľa

výsledkov výskumu tento systém nevyhovoval. Tento výsledok môže byť ovplyvnený tým, že väčšina pracovníkov je spokojná so súčasnou ponukou zamestnaneckých výhod. Iba 15 respondentov by bolo motivovaných k lepšiemu výkonu, keby sa ponuka benefitov menila v závislosti na výkonnosti práce daného človeka.

## 5 Návrhy a odporúčania

Obsahom tejto kapitoly bude tvorba návrhov a odporúčaní pre organizáciu XYZ, a. s. v rámci systému zamestnaneckých výhod. Do takýchto návrhov patrí: hodnotenie spokojnosti zamestnancov s aktuálnou ponukou zamestnaneckých benefitov, investícia do dôležitých zamestnaneckých výhod, viac dní zdravotného voľna, zavedenie nových benefitov (napríklad zavedenie občerstvenia na pracovisku, odmien pri pracovnom výročí a životnom jubileu či príspevku na rekreačný pobyt) a zároveň umožnenie pracovníkom využívať home office alebo flexibilnú pracovnú dobu. Jednotlivé návrhy budú podrobne vysvetlené a rozpísané. Akciová spoločnosť sa môže rozhodnúť, či niektorý z návrhov využije a zdokonalí tak svoj súčasný systém zamestnaneckých benefitov.

### **Návrh č. 1 – Hodnotenie spokojnosti pracovníkov s aktuálnou ponukou zamestnaneckých benefitov**

Síce vo výsledkoch dotazníkového prieskumu väčšina respondentov označila, že je s aktuálnou ponukou zamestnaneckých výhod spokojná, no nájdú sa aj takí, ktorým súčasný systém úplne nevyhovuje. Pokiaľ chce organizácia XYZ, a. s. zamestnávať motivovaných, spokojných a výkonných zamestnancov, mala by brať ohľad na ich potreby, priority a prania aj v oblasti poskytovania benefitov. Jedným z riešení je vytvorenie dotazníka spokojnosti, ktorý bude minimálne raz do roka rozosielaný (či už osobne alebo elektronicky) medzi zamestnancov. Pracovníkom sa totiž neustále menia hodnoty, postoje a preferencie, a to čo ich motivovalo pred rokom, už dnes nemusí platiť.

Dotazník by sa mal skladať z niekoľkých otázok, na základe ktorých sa bude jednoduchšie posudzovať, či má organizácia dobre nastavený systém zamestnaneckých benefitov. Šablóna, ako by dotazník mohol vyzeráť, je zobrazená v Prílohe 3 – Dotazník spokojnosti zamestnancov so systémom zamestnaneckých výhod. Organizácia XYZ, a. s. si však môže upraviť znenie a počet otázok podľa vlastných priorít a predstáv.

### **Návrh č. 2 – Investícia do dôležitých zamestnaneckých benefitov**

Z výsledkov dotazníka vyplýva, že niektoré zamestnanecké výhody sú pre pracovníkov nesmierne dôležité, a iné, naopak, nepovažujú za až tak podstatné. Z tohto dôvodu by sa mohla organizácia XYZ, a. s. zamerať na niektoré benefity a investovať do nich viac finančných prostriedkov. Akciová spoločnosť by mohla viac investovať napríklad do ročného bonusu,



ktorý je pre mnohých zamestnancov veľmi obľúbeným benefitom. Taktiež by mohla zaviesť viac dní zdravotného voľna (čo bude rozobrané v návrhu č. 3) a vyčleniť viac finančných prostriedkov na poukážky na šport, kultúru a relaxáciu. V súčasnej dobe majú pracovníci možnosť využívať tento benefit do výšky 2 000 Kč. Táto čiastka by sa mohla zvýšiť napríklad o 500 Kč.

Investícia do určitých benefitov si vyžaduje viac finančných prostriedkov. A preto by mala spoločnosť posúdiť, či sú všetky poskytované zamestnanecké výhody potrebné a pre zamestnancov dôležité. Výsledky dotazníkového prieskumu ukazujú, že za najmenej významné benefity sa pokladajú napríklad darčeky (darčeky pri narodení dieťaťa, darčeky ku Dňu otcov/matiek, vianočné darčeky) alebo permanentky na hokejové zápasy. Z tohto dôvodu by mohla akciová spoločnosť znížiť vkladané peňažné prostriedky do týchto benefitov, prípadne ich úplne zrušiť. Uvoľnené financie tak môže využiť v prospech vyššie spomenutých (dôležitejších) výhod.

### **Návrh č. 3 – Viac dní zdravotného voľna**

Poskytovanie zdravotného voľna alebo tzv. sick days predstavuje efektívne riešenie pre zamestnanca ale aj zamestnávateľa. Zamestnanec nie je povinný ísť pri každej viróze či nevoľnosti k doktorovi a vystavovať tak zamestnávateľovi doklad o jeho návšteve. Výhoda tohto benefitu spočíva aj v tom, že zamestnanec má počas tohto voľna nárok na náhradu mzdy vo výške priemerného denného zárobku. Pre organizáciu toto voľno predstavuje dodatočný náklad. To je však kompenzované tým, že v prípade, ak by zamestnanec navštívil doktora, ostal by doma dlhšie ako pri čerpaní zdravotného voľna.

Spoločnosť XYZ, a. s. momentálne poskytuje svojim zamestnancom jeden deň zdravotného voľna. To sa však zdá byť nedostačujúce, pretože jeden deň spravidla nestačí na vyliečenie z virózy alebo z iných (menej závažných) zdravotných ťažkostí. Zamestnanec po tomto dni zdravotného voľna príde do práce a môže nakaziť svojich kolegov. Okrem toho sa stále môže cítiť zle a nemusí tak podávať stopercentný výkon. Taktiež sa môže stať, že sa bude dopúšťať chýb (napríklad pri výrobe) v dôsledku čoho môže spôsobiť organizácii alebo iným osobám škodu. Z tohto dôvodu by mala akciová spoločnosť zvážiť zvýšenie počtu dní tohto zdravotného voľna – a to aspoň na 3 dni.

#### **Návrh č. 4 – Zavedenie nových benefitov**

Ďalším odporúčením je zavedenie nových, doposiaľ neposkytovaných zamestnaneckých výhod. Zamestnanci mali v dotazníku možnosť zaznačiť alebo vymyslieť, ktoré benefity im v súčasnosti v organizácii XYZ, a. s. chýbajú. Častými odpoveďami boli, okrem iného, aj benefity bezúročná pôžička pre zamestnancov a zriadenie podnikovej materskej školy. Zavedenie týchto benefitov je však finančne náročné, čo môže danú spoločnosť odradiť. Namiesto toho sa môže radšej zamerať na iné (taktiež požadované) finančne prijateľnejšie zamestnanecké výhody. Do takýchto benefitov patrí napríklad poskytovanie občerstvenia na pracovisku, poskytovanie odmeny pri pracovnom výročí a životnom jubileu či príspevku na rekreačný pobyt.

##### *Občerstvenie na pracovisku*

Zamestnávateľ môže poskytovať svojim pracovníkom benefit vo forme občerstvenia na pracovisku. Zamestnanci sa v tomto prípade môžu občerstviť napríklad kávou, čajom, rôznymi limonádami, džúsmi alebo minerálnou vodou. V súčasnej dobe, v ktorej sa množstvo ľudí zaujíma o zdravý životný štýl, môže organizácia ponúkať svojim pracovníkom napríklad aj ovocie, celozrnné pečivo, müsli tyčinky, proteínové tyčinky či ovsené koláčky a sušienky. Výhodou tohto benefitu je, že zamestnancom občerstvenie dodá rýchlu energiu, vďaka čomu môžu podávať lepší výkon.

##### *Odmena pri pracovnom výročí*

Ďalším odporúčaným benefitom je odmena pri pracovnom výročí. Jedná o jednorazový vernostný bonus, ktorý by sa mohol poskytovať všetkým zamestnancom, ktorí pracujú v organizácii XYZ, a. s. po určitú nepretržitú dobu. Na tento bonus môžu mať nárok pracovníci aj na materskej či rodičovskej dovolenke, no jedinou výnimkou sú zamestnanci vo výpovednej lehote. Výška tohto bonusu by sa odvíjala od počtu celých odpracovaných rokov. Počet odpracovaných rokov môže spoločnosť rátať od dňa podpísania pracovnej zmluvy so zamestnancom. Prehľad výšky odmeny v závislosti na počte odpracovaných rokov je zobrazený v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 5.1 Odmena pri pracovnom výročí

Počet odpracovaných rokov	Výška odmeny
5 rokov	5 000 Kč
15 rokov	10 000 Kč
25 rokov	15 000 Kč
35 rokov	20 000 Kč
45 rokov	25 000 Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tento benefit sa môže poskytovať ako ocenenie dlhoročnej práce a poďakovanie za lojalitu zamestnancov k firme. Výsledkom tak môže byť minimálna fluktuácia a udržanie dlhodobých pracovníkov.

#### *Odmena pri životnom jubileu*

Ďalším návrhom je poskytovanie finančnej odmeny pri životnom jubileu zamestnancov. V tomto prípade sa jedná o jednorazovú odmenu, ktorá by sa vyplácala pri dosiahnutí určitého veku – konkrétne pri 50. a 60. výročí. Nárok na odmenu by mali všetci zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii XYZ, a. s. minimálne po dobu 3 rokov. Jedinú výnimku by tvorili pracovníci vo výpovednej lehote.

V momente, keď daný pracovník dosiahne požadovaný vek (tj. 50 alebo 60 rokov), predloží zamestnávateľovi žiadosť o vyplatenie odmeny. V prípade, ak splnil všetky podmienky, bude mu vyplatená odmena vo výške jeho priemernej mesačnej mzdy. Odmena mu bude zaslaná spolu so mzdou v mesiaci nasledujúcom po mesiaci, v ktorom dovŕšil daný jubilejný vek.

#### *Príspevok na rekreačný pobyt*

Mnoho pracovníkov spoločnosti XYZ, a. s. má sedavé zamestnanie a na druhú stranu, iní zas musia vykonávať manuálnu prácu. Práve z tohto dôvodu sa u niektorých zamestnancov môžu objaviť postupom času rôzne zdravotné problémy, ako napríklad bolesť chrbtice, svalov či kĺbov. Preto by mala organizácia zvážiť poskytovanie príspevku na rekreačný pobyt. Tento príspevok by mohla poskytovať napríklad raz za dva roky tým zamestnancom, ktorí v organizácii pracujú po dobu minimálne 10 rokov. Príspevok zamestnávateľa by mohol byť vo výške 40% nákladov na daný rekreačný pobyt.

Jedným z príkladov môže byť pobyt v hoteli Morava\*\*\* v kúpeľoch Luhačovice. Hotel má v ponuke veľké množstvo pobytov s rôznym zameraním (napríklad pobyt určený na zdravý chrbát) z ktorých si môže vybrať každý zamestnanec na základe vlastných preferencií. Súčasťou každého pobytu sú rôzne procedúry a strava, ktorá je vo väčšine prípadov podávaná formou polpenzie. Cena rekreačných pobytov v tomto hoteli sa pohybuje od 4 154 Kč do 16 925 Kč v závislosti na type, dátume a dĺžke ubytovania. (Hotel-morava [online], 2020)

### **Návrh č. 5 – Home office alebo flexibilná pracovná doba**

Niektorí pracovníci sa v dotazníkovom prieskume vyjadrili, že by uvítali prácu z domu (home office) prípadne flexibilnú pracovnú dobu kvôli zladeniu pracovného a súkromného života. Podstatou home office je, že zamestnanci môžu vykonávať prácu z domu (prípadne akéhokoľvek iného miesta) a nemusia tak byť fyzicky prítomní v zamestnaní. Pracovníci si môžu upraviť pracovnú dobu podľa vlastných potrieb a preferencií, no ich povinnosťou je, aby splnili včas a v požadovanej kvalite zamestnávateľom stanovené pracovné úlohy. Organizácia XYZ, a. s. by si zároveň stanovila náležitosti ako miesto výkonu práce, odmeňovanie a pravidlá BOZP. Pracovník, ktorý má záujem o home office, by mal v tomto prípade predložiť žiadosť o prácu z domu. Po schválení žiadosti priamym nadriadeným a personálnym riaditeľom by bola zamestnancovi umožnená práca z domu v jeden, predom stanovený, deň v týždni (obvykle v piatok). V tento deň musí byť pracovník elektronicky alebo telefonicky zastihnuteľný v obvyklom pracovnom čase pre prípad konzultácie s kolegami alebo priamym nadriadeným. Práca z domu je možná len u niektorých THP pracovníkov, ktorí používajú ku svojej práci počítač alebo notebook, a ktorým to charakter práce dovoľí.

Druhou možnosťou je flexibilná pracovná doba. Pracovníci majú v tomto prípade stanovený počet hodín, ktorý musia odpracovať. Rozdiel od klasickej pracovnej doby spočíva v tom, že vybraní zamestnanci majú určenú dobu, kedy musia byť v práci (obvykle od 9:00 do 15:00), no začiatok a koniec smeny si volia sami podľa vlastných možností a preferencií. Flexibilná pracovná doba je možná najčastejšie pri administratívnych profesiách a jej výhoda spočíva v tom, že zamestnanci sú v tomto prípade produktívnejší.

## 6 Záver

V súčasnej dobe nejde firmám predovšetkým len o dosiahnutie čo najväčšieho zisku, no ich cieľom je aj zaistenie spokojnosti svojich zamestnancov. Účinným nástrojom spokojnosti môže byť, okrem iného, aj dobre nastavený systém zamestnaneckých výhod. Čoraz viac organizácií sa zaujíma o problematiku zamestnaneckých benefitov, ktoré sú súčasťou systému odmeňovania.

Nie je dôležité mať celú škálu benefitov, ktoré zamestnanci nebudú považovať za atraktívne. Aby sa organizácia odlíšila od konkurencie, musí mať neustále prehľad o záujmoch, hodnotách a preferenciách svojich pracovníkov. Taktiež by mala sledovať najnovšie trendy v poskytovaní benefitov, ktoré sa neustále objavujú na trhu práce. Len tak dokáže vyhrať v konkurenčnom boji a dosiahnuť spokojnosť svojich zamestnancov.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo posúdenie systému zamestnaneckých benefitov v organizácii XYZ, a. s., a na základe teoretických poznatkov, interných informácií o súčasnom systéme a výsledkov dotazníkového prieskumu navrhnúť možné návrhy, zmeny a vylepšenia, ktoré môžu pomôcť akciovej spoločnosti k zefektívneniu a zdokonaleniu stávajúceho systému.

K dosiahnutiu tohto cieľa bol použitý, okrem iného, aj dotazník, ktorý slúžil ako primárny zdroj informácií. Prieskumu sa zúčastnilo celkom 53 zamestnancov, ktorí mali možnosť posúdiť stávajúci systém zamestnaneckých benefitov z ich pohľadu. Na základe ich odpovedí, pripomienok a návrhov bolo vytvorených niekoľko odporúčaní.

Prvý návrh sa týkal realizácie hodnotenia spokojnosti svojich pracovníkov s aktuálnou ponukou zamestnaneckých výhod. Hodnotenie spokojnosti je nesmierne dôležité, napríklad pri rozhodovaní o zavádzaní nových benefitov. K hodnoteniu spokojnosti môže poslúžiť dotazník, ktorý sa rozdá medzi vybraných pracovníkov. Ďalším návrhom je investícia do dôležitých zamestnaneckých benefitov. S benefitmi totiž musí byť spokojná nielen akciová spoločnosť, ale aj samotní zamestnanci. Medzi ďalšie odporúčania patrilo napríklad poskytovanie viac dní zdravotného voľna či zavedenie nových benefitov, ktoré doposiaľ organizácia neponúkala. Medzi tieto benefity sa môže radiť napríklad občerstvenie na pracovisku, odmena pri pracovnom výročí/životnom jubileu alebo príspevok na rekreačný pobyt. Posledným návrhom bolo umožnenie niektorým THP pracovníkom vykonávať prácu z domu alebo im ponúknuť flexibilnú pracovnú dobu.

Na záver je možné skonštatovať, že súčasný systém zamestnaneckých výhod spoločnosti XYZ, a. s. má niekoľko medzier. Pokiaľ chce organizácia zdokonaľiť stávajúci systém, mala by zrealizovať niektoré vyššie spomenuté návrhy. Len taký systém môže byť motivačným faktorom pre súčasných aj budúcich zamestnancov.

## Zoznam použitej literatúry

### A. Knižné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRŮHA, Dominik et al. *Abeceda personalisty*. 7., rozš. a dopl. vyd. Olomouc : ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2015. ISBN 978-80-7263-934-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. SOET, vol. 26. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 4. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-865-9.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov : Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.

MONDY, R. Wayne a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human resource management*. 14. edit. Boston : Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09437-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. preprac. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha : Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PERKINS, Stephen J. a Geoff WHITE. *Employee reward: alternatives, consequences and contexts*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2008. ISBN 978-1-84398-156-5.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

## **B. Elektronické zdroje**

Benefity: Zamestnanecké benefity a dane. *Profesia* [online]. ©1997-2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefity/>

Edenred Benefity Café: Cafeterie. *Edenred* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/online-reseni/edenred-benefity-cafe/zamestnavatel>

Lázně Luhačovice: Hotel Morava. *Hotel-morava* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.hotel-morava.com/cz/index.php>



### **C. Zákony**

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, v znení neskorších predpisov

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v znení neskorších predpisov

### **D. Ostatné zdroje**

Interné zdroje spoločnosti XYZ, a. s.

## **Zoznam skratiek**

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CSR	Spoločenská zodpovednosť firiem
FKSP	Fond kultúrnych a sociálnych potrieb
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
IATF	International Automotive Task Force
IMS	Integrovaný manažérsky systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informačné technológie
QS	Quality system
THP	Technicko-hospodársky pracovník
TS	Technical specification
VHK	Valašský hokejový klub
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZP	Zákoník práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 04. 2020

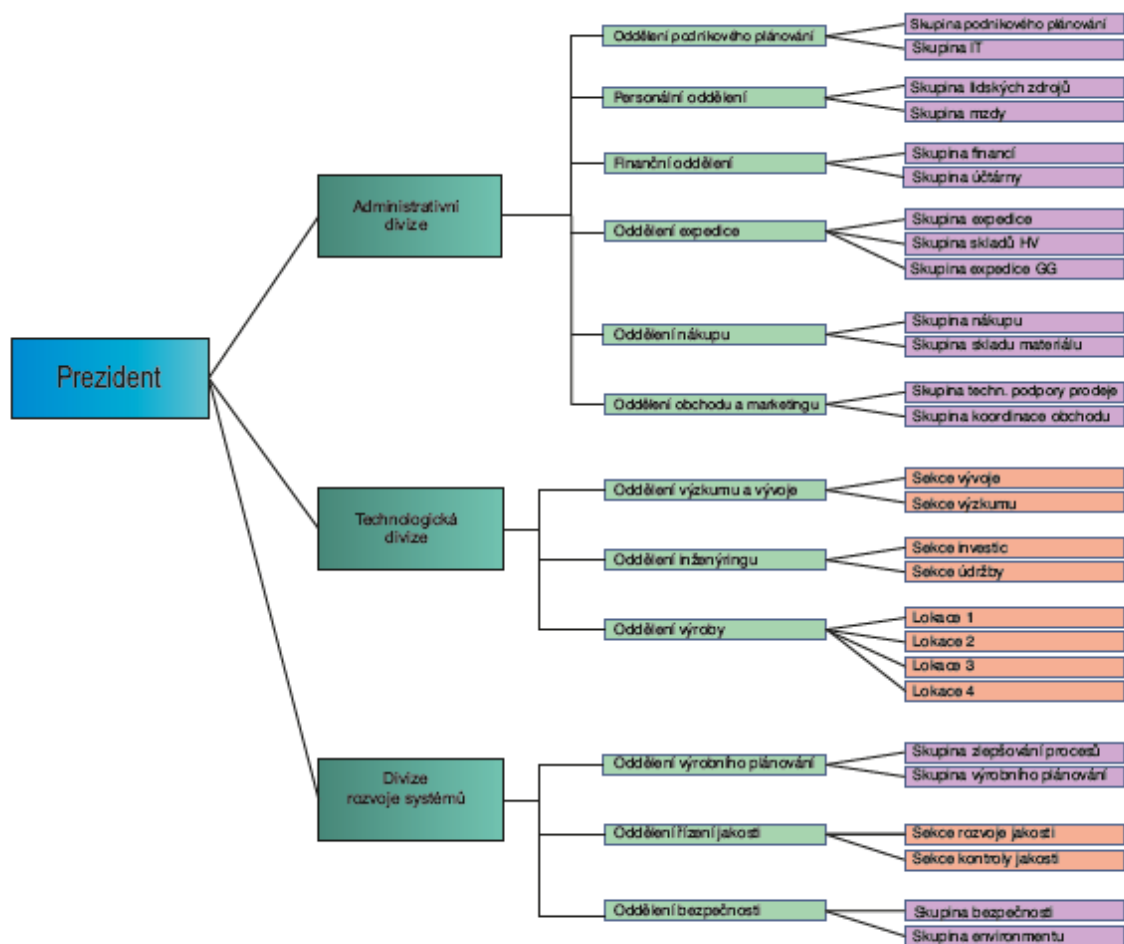
  
.....  
Bc. Romana Špáníková

## **Zoznam príloh**

Príloha 1 – Organizačná štruktúra akciovej spoločnosti

Príloha 2 – Dotazník

Príloha 3 – Dotazník spokojnosti zamestnancov so systémom zamestnaneckých výhod



Vážení zamestnanci,

volám sa Romana Špániková a som študentkou 2. ročníka nadväzujúceho magisterského štúdia Ekonomickej fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě. Týmto by som Vás chcela požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý sa týka analýzy súčasného systému zamestnaneckých benefitov vo Vašej organizácii. Dotazník je anonymný a Vaše odpovede nebudú žiadnym spôsobom zneužitú. Výsledky tohto prieskumu budú výhradne použité pre spracovanie praktickej časti v mojej diplomovej práci.

Vopred Vám ďakujem za spoluprácu a za Váš čas.

*V prípade, ak nie je stanovené inak, zakrúžkujte, prosím, iba jednu odpoveď.*

**1. Ste spokojný/á so zamestnaneckými benefitmi, ktoré Vám ponúka Vaša organizácia?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**2. Čo by ste zmenili na súčasnom systéme zamestnaneckých benefitov vo Vašej organizácii?**

.....

.....

.....

**3. Dostávate dostatočné množstvo informácií o ponúkaných zamestnaneckých výhodách?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**4. Aký spôsob informovania o ponúkaných zamestnaneckých benefitoch by ste uprednostňovali? (Možnosť označenia viacerých odpovedí)**

- a) E-mail
- b) Webové stránky organizácie
- c) Nástenka
- d) Iné .....

**5. Označte, v akej miere využívate nasledujúce zamestnanecké výhody:**

	Využívam	Skôr využívam	Skôr nevyužívam	Nevyužívam
Ročný bonus				
Dotované stravovanie/stravné lístky				
Týždeň dovolenky navyše				
Deň zdravotného voľna				
Bonus za dochádzku				
Príspevok na dopravu				
Poukážky na šport, kultúru a relaxáciu				
Úrazové a penzijné pripistenie				
Príspevok na jazykové kurzy				
Odmena pri odchode do dôchodku				
Odmena za odporúčenie zamestnanca				
Zvýhodnené mobilné tarify				
Osobné ochranné pracovné prostriedky				
Permanenky na hokejové zápasy				
Vianočný darček				
Darček ku Dňu otcov/matiiek				
Darček pri narodení dieťaťa				
Firemné akcie				
Firemné byty				

- 6. Vypíšte, ktoré vyššie spomenuté zamestnanecké benefity považujete za najdôležitejšie:**

.....

.....

.....

- 7. Ktoré vyššie spomenuté zamestnanecké výhody považujete, naopak, za najmenej dôležité?**

.....

.....

.....

- 8. Aké ďalšie zamestnanecké výhody by ste vo Vašej organizácii uvítali?**

*(Možnosť označenia viacerých odpovedí)*

- a) Bezúročná pôžička pre zamestnancov
- b) Príspevok na nákup vitamínov a doplnkov stravy
- c) Zriadenie podnikovej materskej školy
- d) Odmena pri pracovnom výročí
- e) Odmena pri životnom jubileu
- f) Občerstvenie na pracovisku (nealkoholické nápoje, ovocie)
- g) Iné .....

- 9. Považujete ponúkané zamestnanecké benefity za dôležitý faktor pri výbere zamestnania?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie



**10. Dali by ste prednosť flexibilnému spôsobu odmeňovania? Zamestnávateľ by Vám každoročne poskytol určitú čiastku, ktorú by ste mohli využiť na zamestnanecké benefity podľa vlastných preferencií.**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**11. V prípade, ak by sa ponuka zamestnaneckých výhod menila v závislosti na výkonnosti práce, bolo by to pre Vás dostatočnou motiváciou k podávaniu lepšieho výkonu?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

**12. Aké je Vaše pracovné zaradenie?**

- a) Operátor výroby
- b) THP (technicko-hospodársky pracovník)
- c) Manažér

**13. Aké je Vaše pohlavie?**

- a) Muž
- b) Žena

**14. Aký je Váš vek?**

- a) Menej ako 26 rokov
- b) 26 – 35 rokov
- c) 36 – 45 rokov
- d) 46 – 55 rokov
- e) 56 rokov a viac

**15. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**

- a) Základné vzdelanie
- b) Stredoškolské vzdelanie s výučným listom
- c) Stredoškolské vzdelanie s maturitou
- d) Vyššie odborné vzdelanie
- e) Vysokoškolské vzdelanie

**16. Ako dlho pracujete v tejto organizácii?**

- a) Menej ako 1 rok
- b) 1 – 5 rokov
- c) 6 – 10 rokov
- d) 11 rokov a viac

## Dotazník – zamestnanecké benefity

<b>Meno a priezvisko:</b> <b>Lokácia:</b> <b>Dátum vyplnenia:</b>		
<b>Ako hodnotíte súčasný systém zamestnaneckých benefitov?</b> (číselne hodnotenie od 1 do 5, kde 1=najlepšie hodnotenie, 5=najhoršie hodnotenie)		
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
<b>Využívate nasledujúce ponúkané benefity?</b> (zakrúžkujte jednu odpoveď, v prípade ak nevyužívate, udajte dôvod)		
Benefity:	Využívanie:	Dôvod nevyužívania:
Ročný bonus	ÁNO • NIE	
Príspevok na stravovanie	ÁNO • NIE	
Týždeň dovolenky navyše	ÁNO • NIE	
Deň zdravotného voľna	ÁNO • NIE	
Bonus za dochádzku	ÁNO • NIE	
Príspevok na dopravu	ÁNO • NIE	
Poukážky na šport, kultúru a relaxáciu	ÁNO • NIE	
Úrazové pripistenie	ÁNO • NIE	
Príspevok na dôchodkové pripistenie	ÁNO • NIE	
Príspevok na jazykové kurzy	ÁNO • NIE	
Firemné byty	ÁNO • NIE	
Bonus pri odchode do dôchodku	ÁNO • NIE	
Odmena za odporúčenie zamestnanca	ÁNO • NIE	
Zvýhodnené mobilné tarify	ÁNO • NIE	
Osobné ochranné pracovné prostriedky	ÁNO • NIE	
Permanentky na hokejové zápasy	ÁNO • NIE	
Vianočný darček	ÁNO • NIE	
Darček ku Dňu otcov/matiek	ÁNO • NIE	
Darček pri narodení dieťaťa	ÁNO • NIE	
Firemné akcie	ÁNO • NIE	
<b>Aké ďalšie benefity Vám v organizácii chýbajú?</b>		